



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

OS DOIS LADOS DA MOEDA:
UMA ANÁLISE B2B E B2C DO CHEFSCLUB

Laís dos Santos Sampaio

Rio de Janeiro/RJ

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

OS DOIS LADOS DA MOEDA:
UMA ANÁLISE B2B E B2C DO CHEFSCLUB

Laís dos Santos Sampaio

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr^a Alda Rosana Duarte de Almeida

Rio de Janeiro/RJ

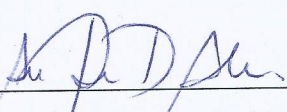
2016

OS DOIS LADOS DA MOEDA: UMA ANÁLISE B2B E B2C DO CHEFSCLUB

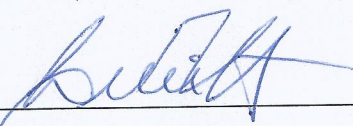
Laís dos Santos Sampaio

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

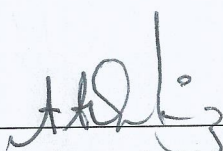
Aprovado por



Prof. Drª Alda Rosana Duarte de Almeida – orientadora



Prof. Drª Lucimara Rett



Prof. Me. Anderson de Almeida Cano Ortiz

Aprovada em: 25/07/2016

Grau: 10,0 (DEZ)

Rio de Janeiro/RJ

2016

S192

Sampaio, Laís dos Santos

Os dois lados da moeda: uma análise B2B e B2C do
ChefsClub / Laís dos Santos Sampaio. 2016.
115 f.: il.

Orientadora: Prof^a. Alda Rosana Duarte de Almeida

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro,
Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2016.

1. Marketing. 2. Serviços. 3. ChefsClub. I. Almeida, Alda Rosana
Duarte de. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de
Comunicação.

CDD: 658.8

À minha família, por acreditarem em
mim e me apoiar.

AGRADECIMENTO

Ao meu pai, Marco Antonio, por ter me acompanhado desde sempre na educação e na busca pelos meus sonhos. Sempre me apoiar em minhas decisões, me ouvir e me estimular a dar o meu melhor em tudo o que fizer. À minha tia-mãe Lenita, por ter me acolhido e ainda se preocupar comigo. Por todos esses anos de carinho, amor e puxões de orelha.

Aos meus tios Dolar, Marcus Vinicius e Anderson, por terem depositado sua confiança em mim, acreditando no meu potencial e desenvolvimento. Sem vocês, esse passo não teria sido possível.

À Alda pela paciência, incentivo, carinho e atenção durante esse processo. Pelas broncas e por ter sido quase uma psicóloga em alguns momentos. Sem o seu encorajamento e cobrança, este trabalho teria sido muito mais difícil.

Aos amigos da faculdade, Thaís, Alex e Ugo que foram essenciais para que eu não desistisse de mais um curso e fizeram os primeiros anos muito mais divertidos. Em especial à minha amiga Gabi, que esteve presente até o final, compartilhando choros, alegrias e tortas de limão. Sem você, chegar até aqui teria sido muito solitário, obrigada por resistir comigo.

Ao Tom, pelos anos de companhia.

Por fim, a todos que contribuíram de alguma forma para a realização desse trabalho.

SAMPAIO, Laís dos Santos. **Os dois lados da moeda:** uma análise B2B e B2C do ChefsClub. Orientador: Alda Rosana Duarte de Almeida. Rio de Janeiro, 2016. Monografia (Graduação Em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

RESUMO

Com a economia cada vez mais incerta, novos modelos de empresa vão surgindo para se adaptar a ela e aos novos hábitos dos consumidores. Uma das formas encontradas para economizar nesses novos tempos são os descontos. Assim, no presente estudo, procura-se analisar o ChefsClub, empresa do Rio de Janeiro que se considera um “clube de gastronomia” e oferece descontos de 30 a 50% em restaurantes considerados de alta cozinha, em especial sua relação com os dois pilares fundamentais para seu modelo de negócios, o B2B e o B2C. Para isto, foram realizadas pesquisas nos dois setores, sendo uma pesquisa quantitativa no B2C; e pesquisas qualitativas no B2B, com os parceiros da empresa, e no B2C, com os assinantes do serviço. Também foram analisados outros meios de comunicação da empresa como Facebook, Instagram e Blog; e sua reputação através do Reclame Aqui, com o objetivo de diagnosticar os principais motivos de insatisfação dos usuários. Foram encontradas diversas falhas na comunicação da empresa com os dois polos de seu negócio e sugeridas melhorias do serviço.

Palavras-chaves: Marketing de serviços; B2B; B2C; descontos; ChefsClub.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo Geral	12
1.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Organização da monografia	13
2. CHEFSCLUB	14
2.1 Mundo dos cupons descontos	14
2.2 A empresa.....	17
2.3 Concorrentes diretos e indiretos.....	21
3. REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1 O marketing de serviços	25
3.2 Marketing B2C.....	34
3.3 Marketing B2B.....	38
4. METODOLOGIA	45
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
5.1 Análise no mercado B2C.....	52
5.1.1 Análise Reclame Aqui	55
5.1.2 Análise Qualitativa.....	59
5.1.3 Análise Quantitativa.....	66
5.2 Análise no mercado B2B.....	71
5.3 Análise comparativa final.....	77
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE	92
ANEXOS	108

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos dez anos, o crescimento dos setores ligados à Alimentação Fora do Lar (*Food Service*) foi de 292,3%, enquanto o crescimento das compras no varejo de alimentos tradicional foi de 209% (QUANTO, 2015). Mais de um quarto das refeições feitas por dia no Brasil são consumidas fora de casa segundo os dados da pesquisa de orçamento familiar (POF) elaborada pelo IBGE em 2014, e nos grandes centros urbanos, pode passar de um terço, sendo os gastos maiores na categoria de almoço e jantar. Também segundo dados da Abia - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ALIMENTAÇÃO, 2014), o segmento de *food service* vem crescendo de forma consistente a uma taxa média de 14,7% ao ano, mesmo em tempos de crise. Em 2013, quase 33% da alimentação dos brasileiros foi feita fora de casa, enquanto em 1995, esse índice era de somente 19%, o que demonstra todo o potencial de desenvolvimento deste mercado. A região Sudeste lidera esse *ranking* (QUANTO, 2015).

São apontados como possíveis fatores para o aumento na frequência da alimentação fora do lar, a falta de tempo para preparação da comida em casa e a busca por conveniência, além de ter relação direta com a renda familiar, como indicam os dados da mesma pesquisa do IBGE feita em 2014.

Apesar da pequena queda de 8% no faturamento do setor em 2015 (MACIEL, 2015), continuando a ceder em 2016 e com previsão de mais queda para 2017 (MOLINARI, 2016), especialistas afirmam que, além do mercado se recuperar, a alimentação fora do lar já se tornou um forte hábito para os brasileiros e a recessão apresentará para os consumidores novas formas de consumo e adaptação a novos hábitos e atitudes, por conta de fenômenos como desemprego e perda de poder aquisitivo (MOLINARI, 2016). Essas informações apontam que, apesar de um mercado econômico enfraquecido, atualmente ainda há espaço para novas soluções e a segmentação do mercado e um bom plano de negócios serão os pontos-chaves para que uma ideia possa dar certo.

Mas, quando se fala de mercado da gastronomia, vai-se um pouco mais adiante do que somente a questão da refeição, a referência visual vai além de um restaurante *self-service* ou dos populares “pratos feitos”. O conceito de gastronomia envolve também a experimentação com os cinco sentidos e a necessidade de comer na rua pode se tornar um momento prazeroso dependendo do tipo de restaurante. Assim, a questão é: em tempos de crise, por que não comer em um restaurante melhor e pagando um preço justo?

Sair para comer não é só mais um programa de final de semana, e o público brasileiro vem se tornando mais exigente tanto com a qualidade quanto com a variedade da comida. A primeira solução para o “problema” de economizar em restaurantes diferentes foi o *boom* das compras coletivas e dos cupons de desconto (em 2010 e 2013 respectivamente), mas, apesar disso, a maioria das ofertas disponíveis nessas opções não incluía bons restaurantes ou cardápios diferenciados. A mudança no comportamento do consumidor também é reflexo da chegada de mais brasileiros às classes mais altas (classes média e média-alta) e, com isso, a busca de mais qualidade.

Assim, nesta pesquisa estuda-se o mercado de serviços de alimentação fora de casa, pois com a modernidade, os avanços da internet e, principalmente, a concorrência acirrada do mercado, existe uma constante necessidade das empresas para se adaptarem às contínuas mudanças.

E é neste cenário que se insere o ChefsClub (CC), objeto de estudo deste trabalho. Uma *startup* que foi criada para cobrir um “*gap*” do mercado com um serviço que une uma ideia antiga a um novo conceito. Sua proposta é explorar o “mundo dos descontos” em um serviço mais direcionado e com um padrão mais elevado, tendo em sua cartilha de opções restaurantes de alto nível e famosos como o Tartar&Co do renomado *chef* Erick Jacquin em São Paulo e o Paris 6 de Isaac Azar, no Rio de Janeiro. O modelo de negócios no B2B (*business to business*) considera os restaurantes como parceiros e entende que os clientes finais (B2C – *business to consumer*) são “amantes” da alta gastronomia.

Vale lembrar que, durante a realização de pesquisas prévias sobre o tema aqui discutido, foi observado que há escassez de trabalhos realizados com o intuito de pesquisar empresas que têm em seu modelo de negócios similares, com relação no B2C e outra no B2B interrelacionadas e interdependentes. Foi levado em consideração que, conforme a economia muda, a alternância nos tipos de negócios e empresas também é afetada, como forma de se ajustar às novidades e sobreviver ao mercado. A bibliografia existente não contempla esses novos modelos e por isso a pertinência da pesquisa realizada nesse trabalho. Portanto, apesar das limitações, o presente trabalho tem a intenção de contribuir à academia, bem como ao mercado, principalmente para o CC.

1.1 OBJETIVO GERAL

Diante do exposto, para exemplificar melhor o foco da análise, foi escolhida uma empresa brasileira, o ChefsClub, pois através de seu modelo de negócio é possível ter uma visão de três vias de relacionamento: da empresa com os assinantes ou clientes finais, da

empresa com as outras empresas parceiras e desses dois tipos de clientes com o próprio CC. Portanto, o objetivo foi analisar a empresa ChefsClub através dos dois pilares de seu modelo de negócios, o B2C e o B2B, tendo como foco no B2B, a percepção do valor que é entregue pela empresa aos parceiros, e no B2C a experiência dos clientes, a expectativa dos potenciais clientes e como o valor é passado dos parceiros para os assinantes.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que o objetivo geral seja alcançado, esta pesquisa precisa atingir alguns objetivos específicos. São eles:

- Entender como as três pontas do modelo de negócio do CC funcionam separadas e conjuntamente;
- Descobrir os pontos fortes e fracos da comunicação da empresa tanto no B2B quanto no B2C;
- Analisar a percepção de valor que assinantes e potenciais assinantes têm desse serviço;
- Investigar se esse modelo vale a pena para as três partes envolvidas no serviço;
- Examinar se a empresa realmente oferece aquilo que promete para seus clientes e parceiros.

1.3 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

Este trabalho foi dividido em seis capítulos, sendo que na primeira parte, a introdução, buscou-se apresentar um panorama geral do consumo alimentício fora de casa do brasileiro para iniciar o tema, a justificativa para o estudo e os objetivos. No segundo capítulo apresenta-se a empresa, seu modelo de negócio e concorrentes. A seguir, expõe-se o referencial teórico no que diz respeito ao marketing de serviços e as teorias relacionadas à pesquisa, tanto no B2B quanto no B2C. No quarto capítulo são apontados os métodos da pesquisa para a realização das entrevistas e das observações. Em seguida, no quinto capítulo, são analisados os resultados das pesquisas e discutidos com base nas teorias. Por último, são expressas as considerações finais e contribuições para futuras pesquisas.

2 CHEFSCLUB

Neste capítulo será apresentado um pouco do histórico dos cupons de desconto, por apresentarem ligação com o modelo de negócio adotado pela empresa, e dar base à escolha dela por querer se distanciar das más experiências dos consumidores com eles. Após isso, será esclarecido como a empresa funciona e em quais conceitos se baseou a sua criação. Por último, seus concorrentes serão apontados e brevemente avaliados.

2.1 MUNDO DOS CUPONS DE DESCONTOS

Os descontos através de cupons começaram a ser conhecidos há mais de cem anos, desde 1887, quando a Coca-Cola, em seus primeiros passos e anos de existência, lançou um cupom escrito à mão que dava direito a experimentar um copo de uma nova bebida (CUPONS, 2015). Essa estratégia de marketing para atrair clientes através de cupons foi a primeira de que se tem notícia e de lá para cá muito se desenvolveu nesse campo.

Na América do Norte, os americanos e os cupons de desconto têm uma longa história de convivência. O canal de televisão por assinatura Discovery Home & Healthy, produziu um programa que estreou no Brasil no dia dezessete de março de 2012, sob o nome de “Cupom Mania” (do original em inglês *Extreme Couponing*), onde mostrava a rotina de norte-americanos, apelidados de “cuponistas radicais” (DISCOVERY, 2012), que não só economizavam com cupons, mas eventualmente conseguiam não pagar nada por uma compra de US\$300 (trezentos dólares), por exemplo, somente abatendo os valores finais com bilhetes procurados em revistas, jornais, internet, embalagens de produtos, do lixo e até mesmo de jornais roubados dos seus próprios vizinhos. O programa é repleto de cenas de pessoas com enormes fichários acumulando todo tipo de vales catalogados, desde descontos em alimentos como iogurtes, biscoitos e molhos prontos, a produtos de limpeza e higiene pessoal, sendo os produtos posteriormente estocados em dispensas pessoais enormes ou até mesmo servindo de doação a alguma comunidade ou entidade (associações esportivas locais ou projetos próximos a residência dos que participavam da atração televisiva).

Se nos Estados Unidos os cupons e os descontos no geral são largamente utilizados e bem comuns no dia a dia dos americanos, no Brasil ainda é uma prática recente. Os cupons de produtos encontrados no supermercado, mais comumente utilizados pelos americanos, começaram a aparecer somente em 2014, com o site Cuponeria. Ele oferece os descontos em 1800 (mil e oitocentas) lojas físicas brasileiras, porém abrangendo poucas redes de mercados - disponíveis somente para as redes Pão de Açúcar, Extra e Extra Hiper -, e sendo a média de preço delas bem acima dos supermercados mais utilizados pelos cidadãos brasileiros. Mesmo

assim, foi uma revolução, pois era necessário desenvolver um tipo de tecnologia específica para validar os cupons em lojas físicas, que ainda não existia no país (BRANDÃO, 2014). No segundo semestre de 2015, o jornal carioca Extra reformulou a segunda página de cada edição, agora chamada de Grana Extra, e começou a disponibilizar um ou mais cupons que podem dar desconto, direito a algum evento ou produto grátis, ou ainda, valendo dinheiro. Por exemplo, o leitor pode encontrar um vale que contenha um desconto de R\$20,00 (vinte reais) em determinada farmácia e, apresentando-o no momento da compra, esse valor é abatido do total (COM NOVO MODELO, 2015). Esse novo modelo de barganha do jornal, que já conta com ações promocionais desde o seu surgimento em 1998 (SOBRE, 2009), além da intenção de aproximar o público em geral do formato impresso do jornal, tem o objetivo de “ajudar o leitor a driblar a crise” (COM NOVO MODELO, 2015) e já ganhou muitos elogios dos consumidores desde que surgiu (ACUMULE, 2015).

Apesar de os cupons de descontos em papel estarem sendo inseridos e apresentados aos poucos à rotina brasileiros, os cupons *online* já representam grande adesão pela população, sendo a cidade de São Paulo representante de 19% (dezenove por cento) de compras com descontos na internet, seguida do Rio de Janeiro com 10% (dez por cento) e Belo Horizonte com 7% (sete por cento), segundo o levantamento realizado pelo CupoNation, site de *e-commerce* nacional especializado em descontos nas mais variadas áreas (PESQUISA, 2015). Os cupons podem ser encontrados em sites específicos, onde o consumidor pode ter acesso a um código que usará ao final da sua compra online no espaço determinado pela empresa. Esses códigos são encontrados pelas equipes de funcionários dos sites de cupons, que passam o dia procurando e reunindo-os nas páginas online. Também são chamados de “garimpeiros” por sua função ser comparada ao ato de garimpar preciosidades, mas ao invés de metais e pedras, eles encontram ofertas e descontos. Pode acontecer de, além de garimpar, a própria empresa que organiza esses cupons entrar em contato com as lojas virtuais e formar parcerias que beneficiem a ambas e ao consumidor que procura o desconto, pois além de servir como mídia para as lojas, ajuda a limpar estoque de mercadorias encalhadas e podem fazer com que os clientes fiquem mais atentos a elas (CUPONS, 2013). Além das plataformas onde o acesso aos descontos é gratuito, empresas que procuram, organizam e fazem parcerias para obtê-los ainda conseguem faturar (além das parcerias) com os assinantes, que podem ter acesso a melhores promoções ou exclusividades através do pagamento de valores que giram em torno de R\$10,00 (dez reais), como acontecia no site CupomNow (JUNGES, 2012).

Um pouco diferente dos cupons de descontos são as compras coletivas. Nestas o consumidor ganha desconto por várias pessoas estarem comprando o mesmo produto ou serviço e caso o número mínimo necessário de compradores não seja atingido, o valor da compra volta para o usuário. O processo também ocorre de uma maneira um pouco diferente, pois necessita de uma empresa mediadora do sistema de compra, ou seja, para que o comprador ganhe o desconto no que deseja, ele deve pagar à empresa que reunirá as outras pessoas necessárias para que o desconto seja gerado. Por exemplo, o Groupon, empresa de compras coletivas que fez muito sucesso no Brasil principalmente durante ano de 2010, faz parceria com o estabelecimento que está oferecendo desconto em algum produto ou serviço e tem o sistema central de compras de todos os clientes que desejam a oferta, e o dinheiro pago é para o Groupon, pelo menos inicialmente, e não à empresa que fornecerá o produto ou serviço ao cliente final.

O período reconhecido como “febre das compras coletivas” durou pouco no Brasil, pois estourou em 2010, com a chegada do Groupon ao país e da criação e expansão do Peixe Urbano, e começou a declinar em 2013. A intenção das compras coletivas para as empresas era funcionar como um novo canal de vendas, conquista de novos mercados, ampliar o conhecimento do mercado sobre ela e até como estratégia de fidelização de clientes já conquistados. Para o consumidor, acabou sendo um incentivador da compra por impulso (XAVIER, 2010). Um dos principais motivos para o declínio desse tipo de desconto foi o modelo de negócio empreendido. As empresas anunciantes ofereciam descontos muito altos ao consumidor e não alcançavam o retorno desejado, pois a maioria dos clientes que chegavam através dos cupons não voltava. Do outro lado, para o consumidor, as mudanças apresentaram diversos motivos. Após o período de avidez pela compra, o comprador foi enfrentando decepções na hora de utilizar o serviço ou produto adquirido. Em dezembro de 2010, apenas seis meses após o lançamento desse novo tipo de desconto, o site Reclame Aqui já contava com 2.200 (duas mil e duzentas) reclamações contra diversos sites de compras coletivas, e dentre as reclamações estavam a qualidade do serviço prestado, preconceito nos estabelecimentos na hora do atendimento e disparidades entre o que era prometido e que era realmente oferecido (PRAPPAS, 2010). Além disso, o decréscimo na intenção de adquirir produtos ou serviços através das compras coletivas refletiu uma maior consciência do consumidor, que a partir daquele momento, avaliava melhor as ofertas antes de adquiri-las por impulso. Essa percepção foi obtida através de uma pesquisa realizada pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil), entre os dias 5 e 8 de janeiro de 2015 (CONSUMIDORES, 2015).

Ainda em 2013, várias empresas de compras coletivas foram falindo, e os grandes nomes como o Peixe Urbano, seguido do Groupon, em 2014, alteraram seu modelo de negócios, diminuíram os números de funcionários e mudaram-se para espaços corporativos menores para não terem que fechar as portas.

2.2 A EMPRESA

Apesar de ser utilizado nos Estados Unidos há muito tempo, o termo *startup* só começou a ser aplicado no Brasil após o fenômeno chamado “bolha da internet” (anos 1996-2001), onde novos modelos de empresa foram surgindo. Significava um grupo de pessoas que podia fazer dinheiro através de uma ideia diferente (GITAHY, 2010). Ao longo do tempo, especialistas e investidores divergiram opiniões ao tentar definir o que é uma *startup*. Alguns elucidavam que era qualquer empresa de pequeno porte em seu estado inicial, outros argumentavam que era uma empresa que consegue crescer rapidamente e gerar lucros cada vez mais altos, mas mantendo um custo de manutenção muito baixo. Mas a definição que segue sendo utilizada desde 2010 é que “uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza” (GITAHY, 2010). Yuri Gitahy, especialista no assunto, acrescenta que ela geralmente é aplicada à tecnologia, para que se torne mais fácil, rápido e barato executá-la (GITAHY, 2011). Um cenário de incerteza quer dizer que não há como assegurar que a ideia ou mesmo a nova empresa, irão dar certo; ser escalável é ter potencial de crescimento sem que isso afete o modelo de negócio, que a receita da empresa aumente mais rápido do que os custos; ser repetível quer dizer que a empresa poderá aumentar o número de clientes atendidos sem ter que customizar ou se adaptar às necessidades individuais deles, ela será capaz de entregar o mesmo produto ou serviço em escala potencialmente ilimitada. “Quando se torna escalável, a *startup* deixa de existir e dá lugar a uma empresa altamente lucrativa. Caso contrário, ela precisa se reinventar – ou enfrenta a ameaça de morrer prematuramente” (GITAHY, 2016). Muitas empresas que hoje são mundialmente conhecidas e consideradas de sucesso, começaram como *startups*, como Google, Netflix, Facebook, PayPal, dentre tantas outras.

Apesar da crise que atingiu o Brasil em 2015 e afetou drasticamente, por exemplo, os setores de vendas das lojas de varejo, fabricantes de aparelhos eletrônicos e montadoras de automóveis, o mercado das *startups* para 2016 é ainda muito mais promissor. A demanda por produtos ou serviços que ajudem o consumidor a escapar das dificuldades, mas continuar fazendo as atividades que precisa ou que gosta, podendo gastar menos, é o que multiplica o

número de empresas desse tipo e atrai investidores dispostos a aplicar seu dinheiro nelas e lucrar em longo prazo (TOZETTO, 2016). É justamente em momento de crise que, tanto empresas quanto consumidores, almejam formas de reduzir custos e aumentar a produtividade, e a identificação dessas novas necessidades e a segmentação do mercado são fundamentais para que possa dar certo.

O ChefsClub é uma *startup* que surgiu bem no auge do crescimento desses tipos de empresa, em 2012. Fabrizio Serra, seu criador, enquanto trabalhava e fazia seu mestrado na Copenhagen Business School, na Dinamarca, percebeu que no Brasil não havia um serviço que possibilitasse aos admiradores da alta gastronomia poder desfrutar, conhecer e frequentar restaurantes nesse ramo ganhando desconto e, principalmente, que fugisse do modelo “compra coletiva”. Enquanto na América do Norte e Europa existem aplicativos famosos como OpenTable (significando “Mesa Aberta” em livre tradução), que tem em sua lista restaurantes em países como Austrália, Canadá, China, México, Reino Unido e outros; o The Fork, que é da renomada companhia Trip Advisor, e cobre cidades como Paris, Milão, Bruxelas, Barcelona, Dinamarca e até no Brasil; e um exclusivo de Copenhagen que se chama Food Lovers Copenhagen. Foi então que Fabrizio se juntou a Guilherme Mynssen e outros três dinamarqueses para colocar a ideia em prática e preencher essa lacuna do mercado brasileiro. Com o intuito de se afastar também da má fama criada pelos cupons de descontos, o CC adotou um posicionamento diferenciado e focado em um nicho específico, que é o dos restaurantes considerados de alta gastronomia.

A estratégia de posicionamento preocupa-se em criar, comunicar e manter diferenciais que serão notados e valorizados pelos consumidores com que a empresa mais gostaria de manter um relacionamento de longo prazo e que foram selecionados como público alvo. O posicionamento eficaz requer que os gerentes compreendam, por meio de pesquisas, as preferências desse público, sua concepção de valor e as características das ofertas concorrentes. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011 p.76)

O CC se define como um clube de gastronomia, que oferece entre 30 (trinta) e 50% (cinquenta por cento) de desconto em bares e restaurantes de todo o país. Os estabelecimentos associados ao clube são considerados cozinha de alta qualidade, com pratos requintados, para agradar os paladares mais exigentes. Por esse motivo é que a empresa não faz parcerias com redes de *fast food*, por exemplo (CHEFSCLUB, 2015c).

A linha de opiniões sobre o que seria a “alta gastronomia” é muito tênue. De acordo com o *chef* e embaixador internacional do Instituto Le Cordon Bleu, famosa escola de gastronomia francesa, Patrick Martin, o termo “*haute cuisine*” significa literalmente “cozinha

da alta” ou “cozinha da classe alta” e sua história teria começado nas famílias reais francesas, antes da Revolução Francesa, influenciada por Catarina de Médici, aristocrata italiana que se casou com o duque francês que veio a se tornar o rei Henrique II. Ela trouxe de seu país de origem muitas iguarias até então desconhecidas, o que incentivou a contratação de *chefs* para que preparassem novos pratos e desenvolvessem técnicas culinárias de alto grau de refinamento para abastecer as cortes aristocratas da época. Somente após o fim da revolução e a queda da aristocracia, é que a população no geral começou a ter acesso a esse tipo de comida através dos restaurantes que irromperam (MARTIN, 2001). O jornalista Helder Ferreira entrevistou dois *chefs* brasileiros e dentre os tópicos estava o que, para eles, seria “alta gastronomia”. Para o *chef* mineiro Felipe Rameh, alta gastronomia “é quando se busca a expressão maior do sabor por meio de técnicas e da escolha do melhor ingrediente” (FERREIRA, 2015) e não adianta ser a cozinha mais tecnológica do mundo se os ingredientes não forem bem escolhidos e não tiver o capricho na hora do preparo. Sendo cozinha tradicional, vanguardista ou mesmo caipira, “o somatório de boas intenções é que transcende para a alta gastronomia”. Da mesma maneira, o *chef* paulistano Ivan Ralston diz que “alta gastronomia é levar qualquer ingrediente a seu valor máximo” (FERREIRA, 2015), que é muito comum ser confundido com o conceito de luxo e que até mesmo um pastel de feira, se executado com perfeição, é alta gastronomia. Alex Atala, paulistano que possui o seu restaurante D.O.M em sexto lugar na lista de melhores do mundo pela revista inglesa Restaurant, disse em um evento gastronômico que ocorreu em 2015 na cidade de São Paulo e a blogueira Isabella Maiolino reproduziu:

O que é alta gastronomia? Por que na feira livre tem umas 5 (cinco) barracas de pastel, mas sempre tem uma mais cheia? Isto é alta gastronomia. O cara que acorda cedo, faz pastel, peixe frito, faz o que os outros fazem, mas faz melhor, isso é o primeiro fundamento da alta gastronomia. (MAIOLINO, 2015)

Porém, definir alta gastronomia vai além da preparação e apresentação da comida. Implica no serviço do restaurante também, que é extremamente importante, a experiência culinária que almeja um equilíbrio entre sabor, ambiente e bom atendimento (RODRIGUEZ; SAMPAIO, 2015, p.4). Segundo Hetzel (HETZEL, 2004 apud TEIXEIRA; BARBOSA, 2008, p.2), o sistema de oferta proposto por alguns restaurantes considerados de alta cozinha, não mais se limitam às preparações culinárias, mas englobam o lugar, a arquitetura, o *design*, a encenação e este conjunto vai concorrer para criar um espaço que libertará algo extremamente único. O consumidor não procura somente alimentar o corpo, ele procura

também vivenciar experiências de consumo (TEIXEIRA, BARBOSA, 2008, p. 1). E o CC tenta facilitar essa oportunidade.

No CC, para se associar, o cliente pode escolher entre assinaturas semestrais (6x R\$16,65) ou anuais (12x R\$12,49). Depois de fazer o cadastro através do site e efetuar o primeiro pagamento, o cliente receberá seu cartão metálico pessoal em até 15 dias úteis, mas antes disso, ele pode usar o serviço utilizando somente o seu CPF. A lista de opções oferece mais de 1700 (mil e setecentos) restaurantes parceiros espalhados em 19 (dezenove) cidades de 12 (doze) estados brasileiros, sendo que o assinante pode usar o desconto em qualquer uma delas (CHEFSCLUB, 2015a).

Segundo a Conferência Anual de *Startups* e Empreendedorismo (CASE) que entrevistou o CEO do CC, Guilherme Mynsen (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS, 2016), até o final de 2015 o número de usuários cadastrados passava dos 200.000 (duzentos mil) e esse cliente, para que possa usar o serviço, precisa consultar previamente através do site ou aplicativo, o que será incluído no desconto do lugar onde ele pretende ir e a disponibilidade de horários em que poderá utilizar os descontos. De uma forma geral, o abatimento não se aplica a bebidas, sobremesas e promoções da casa, podendo ser personalizado de acordo com cada restaurante. A exemplo disso podem ser citados os pratos executivos, vésperas de feriado, datas comemorativas, números de pessoas que o desconto abrange, dias específicos da semana e horários específicos de cada um. Ao entrar no site, a barra de localização direciona o usuário automaticamente para a cidade de São Paulo, mas é possível alterá-la para a efetiva posição do cliente. A primeira informação visível é a variação da porcentagem dos descontos (de trinta a cinquenta por cento) e o número total de restaurantes pelo Brasil, conforme pode ser observado na imagem do Anexo A. A barra de menu no topo da tela, contém o nome da empresa e logo embaixo o *slogan* “Apaixonados por gastronomia”. O aplicativo contém quase a mesma usabilidade do site, mas com opções mais reduzidas.

O serviço é definido pela empresa como uma plataforma de benefícios e seu objetivo é possibilitar aos chamados “*food lovers*” (amantes de comida) visitar mais vezes seus restaurantes preferidos ou conhecer outros restaurantes renomados, com o bônus de obter descontos nessas refeições e assim aumentar a frequência de comer fora em bons restaurantes. Uma de suas características principais é que, dependendo da frequência de uso do serviço, o valor que o assinante paga pelo pacote acaba sendo compensado pela economia obtida nas refeições. Porém, o único canal de comunicação da empresa que explica isso mais claramente

ao consumidor é o blog da empresa, em um *post* chamado “ChefsClub vale a pena”, que não é fixado no início da página e sua última atualização foi em outubro de 2015.

Já para os restaurantes, a oferta é preencher as mesas vazias em horários que eles já sabem que precisam aumentar o movimento, isso sem a necessidade de investimento inicial por parte deles e sem amarras contratuais formando assim o que eles chamam de um “modelo sustentável” (CHEFSCLUB, 2015b). A oferta incentivadora para os restaurantes é que com o CC, eles poderão ter um faturamento mais consistente ao longo do ano, com potencial de preenchimento de mesas, que anteriormente ficariam vazias em determinados períodos. Segundo a empresa, no Rio de Janeiro, o número estimado de ocupação é de seis a sete mesas por dia, e em São Paulo de quatro a cinco. Além disso, são usados também os argumentos de visibilidade por meio do CC, que produz email marketing segmentado para os usuários e divulga periodicamente os restaurantes em sua lista através das suas redes sociais do Instagram e Facebook. A proposta inicial do CC se mostrou ineficaz para os assinantes, pois ao beneficiar os restaurantes anunciando somente seus períodos ociosos, dificultava para os clientes poderem usar o serviço nos turnos disponíveis, que contava com horários onde normalmente, a maioria das pessoas não faz refeições mais completas como almoço ou jantar. Após muita reclamação por parte dos usuários, foi necessário traçar uma nova estratégia para que ambos, restaurantes e assinantes, pudessem sair satisfeitos. Então para as parcerias foi estabelecida a exigência de disponibilizar pelo menos um dos horários de maior movimento, à tarde ou à noite.

2.3 CONCORRENTES DIRETOS E INDIRETOS

Com o intuito de se afastar da má fama criada pelos cupons de descontos, o CC adotou um posicionamento diferenciado, focado em um nicho específico e segmentando o mercado, que é o dos restaurantes considerados de alta gastronomia. Assim como ele, outra empresa também o fez. A Grubster Dinner Club é uma empresa paulista que foi criada um ano antes do CC, em 2011, mas com uma estratégia um pouco diferenciada. Ao invés de ter pacotes de assinaturas, ela contava com um sistema de reservas, onde o cliente se cadastrava gratuitamente e poderia procurar no site os restaurantes disponíveis em uma data específica e deveria fazer uma reserva com até trinta minutos de antecedência e, por isso, pagaria uma taxa de R\$10,00 (dez reais) para garanti-la. Com uma porcentagem fixa de 30% (trinta por cento) de desconto, o cliente tinha direito a ele no valor total da conta, incluindo bebidas e sobremesas e sem limitação no número de pessoas que poderiam ser beneficiadas pelo mesmo desconto (GRUBSTER, 2011).

Inicialmente, em 2011, atuava somente na cidade de São Paulo e oferecia 42 restaurantes em sua lista de opções aos clientes. Em sua lista exposta no site - www.grubster.com.br (GRUBSTER, 2011) - constam disponíveis restaurantes em sete cidades, que além de São Paulo, tem Brasília, Rio de Janeiro, Curitiba, Campinas Belo Horizonte e Porto Alegre, e segundo o próprio site, são mais de 900 (novecentos) restaurantes participantes. Apesar disso, sua maior concentração de parceiros é em São Paulo e, no Rio de Janeiro, constam apenas 15 restaurantes em sua lista.

No início dessa pesquisa, ainda no ano de 2015, esse ainda era o modelo operado pela empresa, porém ao ser verificada novamente em 2016, a página inicial da empresa já anunciava as mudanças. O site foi levemente aperfeiçoado, de forma mais atrativa, e indicando ao usuário que conhecesse os planos. Portanto, a partir do ano de 2016, ele conta com dois tipos de assinaturas, uma mensal, onde o cliente pode optar por pagar somente o mês que for usar, sendo o primeiro no valor de R\$10,00 (dez reais) e os próximos no valor de R\$15,00 (quinze reais), ou uma assinatura anual de R\$150,00 (cento e cinquenta reais) debitada no cartão de crédito uma vez por ano, mas com valor médio de R\$12,50 (doze reais e cinquenta centavos) ao mês. Apesar de haver assinatura, o cliente não fica isento da taxa de R\$10,00 (dez reais) por reserva, e essa informação não fica descrita claramente na página de apresentação dos pacotes sendo descoberta somente por haver uma imagem discreta na página inicial anunciando que “clientes Claroclube não pagam pela taxa de reserva”, conforme Anexo C, e a página de perguntas frequentes, que encontra-se ainda desatualizada, com informações do modo de funcionamento antigo, o que não ajuda a um potencial cliente ter fácil acesso a elas. Além das opções dos planos, há ainda uma subdivisão entre Grubster e Grubster Now, mas não há qualquer explicação da diferença de funcionamento entre os dois. Apesar disso, diferente do CC, o Grubster oferece aos potenciais restaurantes parceiros uma página atualizada e com informações rápidas e gráficos representativos dos benefícios de se “associar ao clube”, como a informação de que “no ano 2014 o Grubster gerou mais de R\$193 milhões de incremento financeiro para os restaurantes parceiros” (CONHEÇA, 2015), imagens atrativas e de fácil entendimento, e informações como: o que é, como funciona, quais restaurantes já participam, resultados, depoimentos, parcerias e informações da imprensa e ao final um botão com opção de cadastrar que encaminha para uma página que o próprio restaurante vai preencher as opções que aparecerão no site, aparentemente sem intervenção direta da empresa nesse processo. Apesar de ser um pouco mais elaborada do que o que CC possui, as informações apresentadas pelo Grubster na página direcionada aos donos dos

restaurantes não tem opções para maior aprofundamento, caso eles queiram maiores explicações, e nem as fontes de como conseguiram as estatísticas e valores apresentados.

Outra empresa que pode ser considerada como concorrente é o Groupon. Ele foi o primeiro site de compras coletivas do mundo (PRAPPAS, 2010) e por esse motivo também é um forte adversário. No ano de 2014, foi forçado a mudar seu modelo de negócio com o declínio das compras coletivas e incluiu as compras por geolocalização, além de, a partir daquele momento, os clientes não mais precisarem de um número mínimo de compradores para que uma oferta fosse válida. Um projeto piloto do serviço de localização foi lançado nos Estados Unidos antes disso, em 2011, e disponibilizava ofertas baseadas em um raio de até um quilômetro da localização momentânea dos consumidores, sendo chamado de Groupon Now. Ao contrário do sistema habitual do Groupon onde os *vouchers* poderiam ser trocados até um ano após a compra, os do Groupon Now seriam válidos apenas por algumas horas, ou até um dia (GROUPON LANÇA, 2011).

Em setembro de 2014, ele assumiu-se definitivamente como uma plataforma de *e-commerce*. Com isso, além de se tornar unificada com a da sede americana, lançou um aplicativo para compras e ofereceu três novos serviços: o Groupon Reserve (para reservas em restaurantes), Groupon Live (para compra de ingressos de espetáculos) e o Groupon Freebies (com a oferta de cupons de desconto em lojas). Segundo Michel Piestun, atual diretor do Groupon América Latina, o objetivo era trocar a estratégia “que era de vender muito volume para, agora, vender melhor” e ao invés de descontos altíssimos, priorizar algumas marcas (GROUPON ESTREIA, 2014). Um consumidor brasileiro que acessar o site da empresa em 2016 encontrará as opções citadas acima, porém não exatamente com as mesmas nomenclaturas, como pode ser observado no anexo D. Primeiramente ele é incentivado a informar a sua localização atual para que o site possa indicar a distância entre ele e os estabelecimentos que estão com ofertas naquele momento e naquela proximidade. Em seguida, são fornecidas opções de filtros de acordo com a atividade desejada (há opções de ofertas em categorias como Beleza & Estética, Bares & Restaurantes, Serviços, Divirta-se, Carros & Automóveis, Saúde & Fitness, Viagens, entre outros), ou através de um *menu* com as categorias: Ofertas locais, Viagens, Coisas pra Fazer, Cupons de desconto e Volta ao mundo gastronômica. Relacionando com as nomenclaturas anunciadas em 2014, as equivalências de funções seriam: para o Groupon Freebies a categoria “Cupons de desconto”, onde o consumidor pode encontrar ofertas em vários tipos de lojas ou marcas específicas para comprar *online* direto das próprias lojas anunciantes; para o Groupon Live seria a categoria “Coisas pra fazer”, onde ele pode encontrar ofertas em passeios, parques de diversão, shows

ou eventos temporários como peças de teatro; e para o Groupon Reserve, além da indicação de opções de tipos de comida de acordo com separação continental (contendo América, Ásia e Europa) ou por regiões brasileiras, através da categoria “Volta ao mundo gastronômica”, disponível para visualização no anexo E. Há disponível para alguns restaurantes a alternativa de fazer reservas onde o usuário conta com um calendário para checar disponibilidade de dias e horários do anunciante, e uma plataforma para concluir a reserva após o pagamento.

Além da estrutura do site ser simples e funcional, conforme pode ser vista no Anexo D, a instituição conta com mais dois tipos de aplicativos, um para o comprador, com as mesmas funcionalidades da página da *web*, e outro para o anunciante, que, através dele, tem a facilidade de validar os cupons no estabelecimento em poucos segundos usando uma câmera de celular e ainda visualizar o *feedback* dos clientes, podendo inclusive, compartilhar os comentários em suas redes sociais corporativas.

Apesar de as ofertas do Groupon não serem exclusivas para alimentação, alguns dos restaurantes que optam por essa forma de desconto também podem ser considerados de “alta cozinha”, como o Otto, que é parceiro *premium* do Groupon, muito famoso no Rio de Janeiro e seis vezes ganhador do prêmio “Água na boca” de melhor restaurante da Tijuca (bairro da zona norte da cidade), promovido pelo jornal O Globo (OTTO, 2016).

A empresa se mostra uma forte concorrente do CC, pois diversos restaurantes presentes na lista de opções no site do serviço, também anunciam promoções no Groupon, como o próprio Otto, citado acima, e outros. Além disso, apresenta funcionalidades em seu site que o CC ainda não tem, como a avaliação dos restaurantes feita pelos consumidores e a opção de fazer reservas através de um site redirecionado exclusivamente para esse fim. Mas apesar disso, o modelo do CC ainda chama a atenção.

É de conhecimento da autora dessa pesquisa que existem outros sites de cupons ou que ofereçam descontos em restaurantes, como o Peixe Urbano, SaveMe, ValeJunto, dentre outros, porém não foram utilizados para essa análise por não serem considerados como concorrentes direto do CC, pelo seu posicionamento.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O MARKETING DE SERVIÇOS

O setor de serviços no Brasil, apesar de ter fechado o ano de 2015 com queda histórica do índice em 3,6% (CURY; CAOLI, 2016), sendo a primeira recuada desde 1990, tem um peso de aproximadamente 61% no cálculo do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro e é também o responsável por 71% da oferta de empregos no país (LANDIM; PEREIRA, 2015). Nas últimas décadas, além de se destacar pela crescente participação na economia brasileira, os serviços estão cada vez mais inovativos e intensivos em conhecimento, inclusive contribuindo para a evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que são em grande parte desenvolvidas em empresas de serviços e levadas para outros setores da economia (DE NEGRI; KUBOTA, 2006).

Esse setor, no geral, representa várias atividades econômicas, dentre elas podemos citar o comércio, a educação, a saúde, telecomunicações, transporte, turismo, serviços de limpeza e a alimentação fora do lar. Só no estado do Rio de Janeiro, a participação dele no PIB fluminense é de 2,4% (SEBRAE, 2016).

Sendo o setor que mais se desenvolveu no mundo após o processo de globalização, se tornou fundamental compreender e estudar o marketing de serviços. Para Lovelock et al (2011, p.21), serviços são “atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade”. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 397) serviço pode ser definido como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Da mesma forma, para Zeithaml e Bitner (2003, p. 28), “serviços são ações, processos e atuações. Serviços prestados por uma empresa não são ‘coisas’ tangíveis que possam ser tocadas, vistas e sentidas, pelo contrário, são ações e atuações intangíveis”.

Para compreender os atributos dos serviços e diferenciá-lo dos bens, é necessário apresentar suas quatro principais características, que são: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Definem-se como intangíveis porque “ao contrário de produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos” (KOTLER; KELLER, 2006, p.399). Nessa característica, fica difícil para o cliente mensurar o que é o produto final de um serviço e, conseqüentemente, atribuir-lhe e avaliar suas qualidades. É preciso então que o prestador de serviços deixe ‘tangível o intangível’ conjuntamente com os profissionais de marketing, que tem o desafio de atribuir

evidências e imagens concretas a ideias abstratas (KOTLER; KELLER, 2006, p.399). Nesse sentido, o desafio das empresas de serviços é apresentar uma imagem clara de como eles querem que seja a percepção do cliente sobre a experiência e apresentar sinais concretos para sustentá-la. No caso do CC, o consumidor final pode ficar ainda mais confuso sobre definir qual é o produto final de seu serviço, pois tanto ele quanto o restaurante fazem parte da cadeia de entrega ao cliente.

A inseparabilidade é a característica de que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, diferente dos bens, que podem ser produzidos, estocados, distribuídos e só então serão consumidos. A interação também é uma característica especial do marketing de serviços e onde o prestador do serviço e o cliente participam enquanto o serviço é executado (KOTLER; KELLER, 2006, p.400). Essa relação pode afetar diretamente no resultado final, pois quem presta o serviço não é a empresa em si, e sim, um representante dela e para que não ocorra disparidade entre o atendimento dos diferentes representantes, a empresa deve investir ao máximo no treinamento deles, por exemplo.

A característica da variabilidade explicita que “como dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis” (KOTLER; KELLER, 2006, p.400), podendo ser evitada, aplicando-se bons processos de contratação e treinamento, padronização do processo de execução do serviço e acompanhamento dos níveis de satisfação do cliente. No caso do CC, essa é uma das características mais difíceis de ser controlada, pois o prestador do serviço que carrega o nome da empresa é outra empresa, no caso, os restaurantes, que têm padrões e treinamentos diferenciados e exclusivos em cada um. Cabe então, aos representantes do CC informar e entregar material de treinamento com as diretrizes do serviço que eles querem que sejam prestados, em cada um deles durante as reuniões, para que assim, possam minimizar os efeitos negativos da variabilidade.

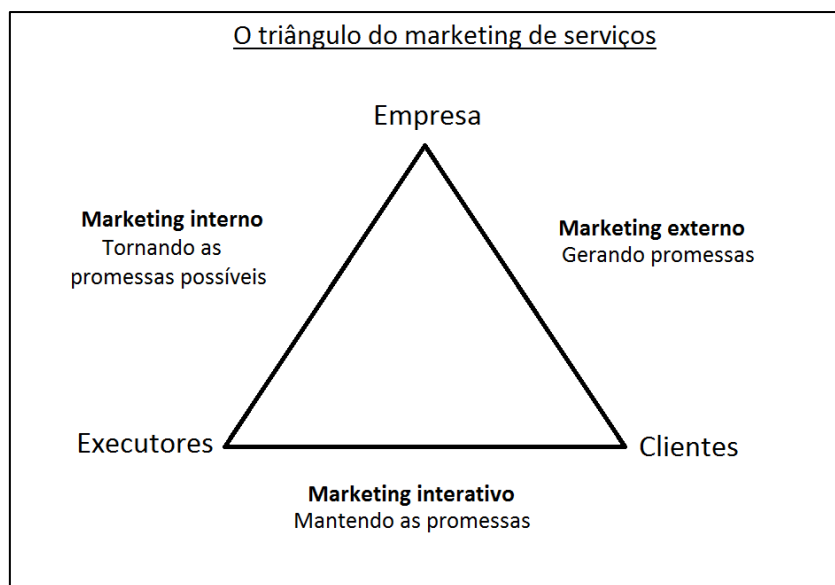
E, por fim, a perecibilidade, que trata da relação de oferta e demanda em serviços, que é diferente do que ocorre com os bens, já que serviços não podem ser estocados ou devolvidos e quando essa relação oscila, pode gerar problemas à empresa prestadora. O interessante nessa característica para o estudo do CC, é que uma das soluções apresentadas para evitar esse problema, que são os preços diferenciados nos períodos de baixa, é exatamente a oferta de valor para que o restaurante aceite trabalhar com eles. O serviço foi criado para beneficiar ambas as partes, sendo que os restaurantes ganham ocupação de mesas vazias em certos dias e horários, enquanto os consumidores ganham descontos e podem aproveitar boa comida. Mas também é a relação que pode ser mais trabalhosa de ser reparada. Quando há um erro na entrega do serviço, e um cliente é mal atendido no restaurante, por exemplo, não há como ele

“devolver” ou fazer uma troca, pois a situação já ocorreu e então, caberá, principalmente ao CC, oferecer benefícios e assistência a esse cliente como forma de ressarcimento.

Também segundo Kotler e Keller (2012, p. 391) com a crescente importância do setor de serviços, para que se alcance a excelência em marketing de serviços, é necessário um equilíbrio entre três áreas: marketing externo, marketing interno e marketing interativo. Isso foi chamado de “o triângulo do marketing de serviços”, conforme visualização da figura 1 a seguir, e é composto pelos três tipos de que são essenciais para a construção e manutenção das relações com os clientes (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 39). O marketing externo é o chamado “gerador de promessas”, é através dele que a empresa gera as promessas aos clientes, levando em consideração suas expectativas e como elas serão atendidas. O marketing interno é o responsável por tornar as promessas possíveis, trata do treinamento e motivação dos executores, para que eles tenham as habilidades, competências e ferramentas para realizar o serviço e o bom atendimento aos clientes. E o marketing interativo acontece justamente na hora do contato entre os executores e os clientes, “o momento da verdade”, o responsável por manter as promessas, pois os consumidores julgam os serviços não só pela qualidade técnica do atendimento (se a necessidade foi atendida), mas também pela qualidade funcional (se o funcionário inspirou confiança e demonstrou preocupação com o cliente) e é nesse momento em que a confiança no serviço é testada. Pelo serviço prestado pelo CC ser baseado em duas etapas (online e nos restaurantes), é preciso que ele integre todas as partes para que elas andem juntas, pois o relacionamento com os assinantes através dos canais de comunicação diretos da empresa (redes sociais, email, telefone) são controlados diretamente. Porém quando o cliente chega ao restaurante (executor do serviço), este pode ter políticas próprias, mas teria que estar em uniformidade com as promessas do CC e entregando o que foi prometido.

Em serviços, a comunicação com o cliente deve ser muito bem elaborada, com o objetivo de tangibilizar as características para ele. Essa comunicação deve ser muito bem pesquisada e planejada, levando em consideração o processo de comunicação, onde a ideia é transformada em código ou linguagem, pois a que surge na mente de uma pessoa não necessariamente chegará da mesma forma na mente de outras (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 201). As estratégias tradicionais de comunicação de marketing foram desenvolvidas, em sua maioria, direcionando-se ao mercado de bens manufaturados, mas as diferenças existentes nos serviços têm impacto significativo no modo como deve ser abordada sua comunicação, o que os torna mais complexos.

Figura 1: O triângulo do marketing de serviços



Fonte: Baseado em Zeithaml e Bitner (2003, p. 39.)

A intangibilidade gera quatro problemas para a promoção dos atributos ou benefícios do serviço. O primeiro deles é a generalidade, que se refere a itens ou objetos palpáveis que os consumidores conhecem individualmente, mas que, quando estão relacionados com o serviço geram outro sentido, sendo necessário comunicar o que torna esses objetos comuns em especiais no que está sendo oferecido. A abstratividade tem relação com os conceitos que não são objetos físicos, como segurança ou consultoria, o que torna desafiador para profissionais de marketing ligá-los aos seus serviços. A impossibilidade de pesquisa são os elementos intangíveis que o consumidor não pode pesquisar ou inspecionar antes da compra, como no caso de um restaurante, onde pode entrar e observar o ambiente, mas só saberá como é o atendimento do garçom caso se sente para comer. E o quarto problema é a impalpabilidade mental, que se refere ao fato de que muitos serviços são tão complexos, multidimensionais ou novos, que fica difícil para o consumidor entender como é a experiência de uso e quais benefícios seriam trazidos para ele. Esse último problema é tão complicado, que mesmo após a utilização do serviço sem que haja problemas para o consumidor, ainda poderá ser difícil para ele dizer o quanto o serviço foi, de fato, satisfatório (MITTAL; BAKER, 2002 apud ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 205-206). Esses problemas devem ser solucionados através de uma estratégia de comunicação bem feita, e os autores Zeithalm e Bitner (2002, p.206) dão duas sugestões de como superar os desafios da intangibilidade através de pistas tangíveis e uso de metáforas. Dar essas pistas é fornecer informações verdadeiras e claras sobre o que o serviço oferecido pode fazer pelo consumidor, por exemplo, tangibilizar o efeito do que é

oferecido através do depoimento de alguém que já o utilizou e aprovou. O uso de metáforas também ajuda a comunicar os benefícios da oferta do serviço e enfatizar suas principais diferenças com relação à concorrência.

Após ser definido como será transmitida a mensagem corretamente, é preciso escolher onde ela vai ser comunicada. Os novos modelos de empresa, como as *startups* citadas anteriormente, normalmente escolhem as mídias mais baratas, por não lograrem de verba suficiente para veículos mais conceituados e mais caros, como a televisão. Isso também depende de onde está o público-alvo da empresa e qual veículo irá atingi-lo de maneira mais eficaz. A internet tem sido o meio mais utilizado atualmente por vários motivos: preço, facilidade, acessibilidade, alcance, hábito, popularidade, dentre outros. Apesar de a *web* ser considerada um canal de comunicação de apoio aos canais convencionais (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 221), para essas novas empresas, principalmente de serviços como o CC, ela tem sido praticamente o único meio de comunicação utilizado, porém apoiado em suas diversas formas (site, redes sociais, Youtube, blog, email marketing, anúncios pagos, *banners* etc.).

Apesar de ser um meio muito disseminado e de fácil utilização, tanto pelos consumidores quanto pelas empresas, a comunicação pela internet também deve ser muito bem planejada. As empresas podem usar seus próprios sites ou anunciar em outros. No próprio poderá servir tanto como canal de comunicação quanto canal de distribuição, e o conteúdo apropriado dessa comunicação varia de acordo com o tipo de serviço. Para que ele seja melhor aceito pelo público precisa de algumas características básicas, como: alta qualidade de conteúdo, com informações relevantes e úteis, contendo o que o visitante procura; facilidade de uso ou navegabilidade, para que seja simples de navegar, com boas sinalizações para que os clientes não se percam; rapidez de *download*, com carregamento rápido das páginas; e a atualização frequente, que é fundamental para instruir o cliente, com o site sempre renovado visualmente e atualizados com as informações mais recentes sobre o serviço ou sobre a empresa, que sejam relevantes ou oportunas para os visitantes (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 221). Há também outras formas de comunicação mais ‘formais’ para a internet como a propaganda *online* através de *banners* ou em sites de busca, que oferece o benefício para a empresa, de obter um retorno claro e mensurável sobre o investimento, pois a informação de quantos cliques um anúncio recebeu é rastreável através da *web*. Outros meios não convencionais do ciberespaço, como as redes sociais (por exemplo o Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter), ou através de blog criado e abastecido pela empresa, dentre tantos outros pontos de contato, oferecem uma funcionalidade que o site pode

não ter, que é a interatividade imediata com o consumidor, e a empresa que trabalha bem as informações fornecidas e essa interação com o seu público, tem a chance de ganhar mais destaque e crescer no mercado.

É dever do profissional de marketing conhecer o comportamento de compra do consumidor na teoria e na prática, pois eles são influenciados por outros fatores, como: culturais, sociais, pessoais e psicológicos (KOTLER; KELLER, 2006, p.172). No setor de serviços, é preciso tentar relacionar esses fatores à percepção do cliente. Para Kotler e Keller (2006, p.184), percepção é “o processo por meio do qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo”, e salientam também que a percepção depende mais do que só os estímulos físicos, pois é preciso também levar em conta, o ambiente e as condições internas da pessoa. As percepções também tem que ser levadas em consideração com relação às expectativas, pois elas são dinâmicas e podem alterar-se ao longo do tempo, influenciadas por diversas questões (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 86). Os clientes percebem a qualidade do serviço relacionando com seu nível de satisfação com respeito às suas experiências com o mesmo.

Esses dois conceitos, qualidade e satisfação, são diferentes. Enquanto a satisfação é vista como um conceito mais amplo, a qualidade encontra-se nas dimensões do serviço. Tendo isso em vista, “a qualidade percebida em serviços é um componente da satisfação de clientes” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 87), e a satisfação “é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho – ou resultado – percebido de um produto (ou serviço) e as expectativas do comprador” (KOTLER; KELLER, 2006, p.142). Ou seja, a expectativa está intimamente ligada à percepção de satisfação, quando ela é superada, o cliente se diz muito satisfeito, assim como se o desempenho do serviço não alcançar as expectativas, o cliente se diz insatisfeito. Várias são as fontes que podem alterar a percepção de satisfação do cliente como fatores pessoais e situacionais, que inclusive podem estar fora do alcance dos administradores (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 87). No caso do CC, o fator situacional que também influencia diretamente nessa percepção de satisfação é o restaurante, pois pode ocorrer do cliente ser mal atendido em algum deles, por exemplo, não significando que o serviço prestado pelo CC seja ruim, mas certamente influenciará no julgamento do consumidor a respeito dele.

Outro fator que influencia o cliente na percepção de satisfação é a de valor ou de preço justo. Deste processo de julgamento acerca da satisfação, fazem parte indagações como:

Fui tratado de forma justa, comparado com outros clientes? Outros clientes tiveram tratamento melhor que o meu, conseguiram melhores preços ou

desfrutaram de melhor qualidade de serviços? Paguei um preço justo pelo serviço? Fui bem tratado como contrapartida ao que paguei pelo esforço gasto? (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 89)

Em serviços, a qualidade também pode ser julgada a partir das percepções do cliente acerca do resultado técnico proporcionado e sobre o modo como tal resultado final foi entregue. Zeithaml e Bitner (2003, p. 92) oferecem um exemplo que se encaixa perfeitamente a este estudo: “[Por exemplo] um cliente de restaurante julgará o serviço com base em suas percepções da refeição (qualidade do resultado técnico), de como a refeição foi servida, e ainda, de como os funcionários do restaurante interagiram com o cliente (qualidade do processo)”. Observa-se então, que a percepção dos clientes sobre o CC é também totalmente afetada pelo resultado que o restaurante entrega, pois a partir disso, o cliente pode avaliar se a proposta do serviço é verdadeira (qualidade nos estabelecimentos e nos tipos de comida servidos; “alta gastronomia”) e avaliar a qualidade do processo (se há diferenciação no restaurante, no que diz respeito ao atendimento de clientes com CC e de clientes normais, sem CC). Não só o restaurante influencia nessa percepção do cliente, a própria empresa também pode cometer erros em seus processos internos que afetam os clientes, como erros de informações no site e aplicativo, ou por problemas no sistema, por exemplo.

Outro conceito importante a ser levado em consideração, é que em todos os contextos de serviços a falha é inevitável, mas para que as empresas retenham os clientes, elas devem entender que é muito importante implementar estratégias eficazes para a recuperação do serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 160). A recuperação é uma ação em resposta à falha de serviço e achar uma solução efetiva para os problemas dos clientes gera forte impacto sobre a satisfação, a fidelidade e o desempenho operacional do cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 161). Esse processo de recuperação é determinante para o futuro do relacionamento desse cliente com a empresa, que se for eficaz poderá gerar satisfação e fidelidade dele, porém, se ineficaz, o impacto negativo sobre a marca pode ser grande além da perda do cliente.

Uma estratégia eficaz de recuperação de serviços têm muitos impactos potenciais. Ela pode aumentar a satisfação de clientes e a fidelidade, gerando também comunicação boca a boca positiva [...]. Uma recuperação mal feita, em sequência a uma experiência de serviços ruim, pode levar clientes insatisfeitos a se tornarem “terroristas”, aproveitando todas as oportunidades para criticar abertamente a empresa. (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 161 e 162).

Dentro desse conceito, há também a consciência de que, é caro ficar reparando erros frequentemente e o cliente não gosta de ter problemas repetidos com um mesmo serviço.

Portanto, é preciso fazer o que é certo na primeira vez que isso ocorrer, tendo-se a ideia do “paradoxo da recuperação”. Esse paradoxo consiste em afirmar que clientes que vivenciaram uma falha de serviço e ela foi recuperada de modo totalmente satisfatório, estarão mais satisfeitos do que outros que não tiveram problemas (LOVELOCK et al, 2011, p. 422) e a empresa deveria planejar um possível desapontamento do cliente e ter estruturada uma boa estratégia de recuperação, para que esse se tornasse fiel a ela (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 162). Porém, não seria um paradoxo se não houvesse contradição, que nesse caso, é que a satisfação do cliente só vem na primeira recuperação, pois após sucessivas falhas, ele pode interpretar como um serviço ineficiente e isso pode causar frustração, além de reduzir drasticamente a sua intenção de recompra.

A recuperação em serviços também se relaciona profundamente com as quatro características apresentadas anteriormente. Em relação à intangibilidade e a perecibilidade, diferente de uma insatisfação com a compra de um bem, o serviço não pode ser “devolvido” e nem conduzido à assistência técnica. E em face da inseparabilidade e variabilidade, possibilitam que, pela interação do cliente com a empresa ocorrer na hora da entrega do serviço, a recuperação também pode ser feita logo em seguida à ocorrência da adversidade, possibilitando que o cliente perca menos tempo nesse processo. Esses quatro atributos viabilizam que as empresas de serviços atinjam altos níveis de propriedades como experiência e credibilidade, mas também fazem com que, para o consumidor, seja mais difícil avaliar os serviços do que os bens tangíveis (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 63).

Para finalizar essa visão geral sobre o marketing de serviços, é preciso esboçar também a participação e o envolvimento dos clientes nesses processos em algum nível da prestação de serviços. Muito se ouve a respeito do cliente como coprodutor, porém, ele pode ter participação mais ampla e isso vai depender do quanto ele deseja se envolver com a empresa e como se dá seu engajamento.

Portanto a participação do cliente é dependente do tipo de serviço e suas necessidades. É determinada pelo(s) papel(éis) que o cliente deseja ou aceita desempenhar dentro do processo de serviço. O espectro de envolvimento do cliente varia de uma participação passiva até um dado grau em que o serviço é quase completamente conduzido pelo próprio cliente. (GRAF, 2007 apud JÚNIOR; MIYAKE, 2009 p. 178)

Zeithaml e Bitner (2003, p. 288) propõem três papéis como os mais importantes praticados pelos clientes na prestação de serviços. São eles: clientes como recursos produtivos, clientes como colaboradores na qualidade e na satisfação e clientes como concorrentes. No primeiro tipo, os clientes são descritos como “funcionários parciais” da

organização e são recursos que colaboram com a capacidade produtiva da empresa. Esse conceito divide a opinião dos especialistas, pois a participação do cliente afeta diretamente a produtividade e, conseqüentemente, no produto final gerado.

As contribuições do cliente, nesse sentido, ampliam a produtividade geral da empresa, tanto em qualidade quanto em quantidade do serviço. [...] Uma vez que os clientes podem influenciar tanto a qualidade quanto a quantidade da produção, alguns especialistas acreditam que o sistema de prestação de serviços deveria ser isolado ao máximo das participações de clientes, a fim de reduzir a incerteza que podem introduzir no processo produtivo. (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 288).

Esse tipo de cliente contribui com recursos como tempo, esforço ou informações e são mais comuns nos serviços que necessitam maior contato direto com o prestador, como serviços de contabilidade (onde o contador precisa das informações fornecidas pelos clientes para facilitar seu trabalho e ganhar tempo) e de linhas aéreas (em um caso de transferência, por exemplo, onde o cliente tenha que levar sua própria bagagem). Ou então, em uma visão de outros especialistas, os clientes podem se tornar os próprios funcionários da empresa, como nos Estados Unidos, onde a maioria dos postos de gasolina não possui frentistas e os próprios clientes abastecem o carro e operam a máquina de pagamento. Este é um papel planejado e maximiza a contribuição para o processo de criação do serviço.

Os clientes como colaboradores na qualidade e na satisfação são aqueles que “cooperam diretamente para a qualidade do resultado e para sua própria satisfação com o serviço” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 289). Esses clientes podem contribuir para a qualidade da execução do serviço de diversas maneiras: fazendo perguntas, responsabilizando-se por sua própria satisfação e reclamando quando há alguma falha no serviço.

Já os clientes como concorrentes, são aqueles que decidem realizar um serviço por conta própria, ou que, no mínimo, ficam em dúvida se contratam alguém para realizá-lo ou não. Essa decisão também depende de vários fatores, como: capacidade de conhecimento, de recursos e de tempo, onde o cliente ou a empresa (cliente) avaliam capacidade e habilidade para produzirem o serviço necessitado por conta própria ou a perícia de uma empresa especializada; recompensas econômicas e físicas, onde são avaliados se vale a pena cortar gastos ou investir e qual o retorno de satisfação em vista das duas opções; confiança, que significa o grau de segurança na decisão; e por fim, controle, que é a vontade do cliente de controlar o processo e o resultado do que será executado. Portanto, além de os clientes serem

conceituados como colaboradores da criação de valor e qualidade das empresas, devem considerá-los também como concorrentes (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 292).

Sendo assim, as empresas de serviços precisam desenvolver estratégias eficazes de marketing em todos os âmbitos de seus relacionamentos (internos e externos), e estarem sempre atentas aos *feedbacks* dos clientes, para evoluírem e repararem suas falhas continuamente, quando ocorrerem. O relacionamento com os clientes de serviço tem a possibilidade de se tornar mais estreito devido às facilidades que internet oferece, os profissionais de marketing de serviços perspicazes reconhecem a nova realidade do setor, “tais como a importância do poder do cliente, da coprodução com o cliente e da necessidade de envolver os funcionários tanto quanto os clientes” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 388).

3.2 MARKETING B2C

A visão tradicional de marketing, onde primeiro um produto é criado para só então se pensar em como vendê-lo, já não funciona mais em economias em que há abundância de bens, onde as empresas enfrentam enorme concorrência e as pessoas possuem os mais diversificados perfis. Tornou-se fundamental, mudar a estratégia de orientação de vendas para uma orientação de marketing, da qual sua essência é o forte relacionamento com os clientes e a missão dos profissionais de marketing é estarem sempre conectados a eles (KOTLER; KELLER, 2012, p.129). O marketing B2C (do inglês *Business to Consumer*) trata da relação que a empresa tem com seu consumidor final. Esse relacionamento se inicia a partir do momento em que a organização define seu mercado-alvo e delimita seu tipo de consumidor. Essa etapa pode ser considerada uma das mais importantes, pois traça o perfil desse cliente baseando-se em seus desejos, percepções, preferências e critérios de compra, e poderá saber como entregar valor a ele (KOTLER; KELLER, 2012, p.36).

O único valor que sua empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes – os que você já tem e os que você terá no futuro. O sucesso da empresa está em obter, manter e expandir a clientela. Os clientes são a única razão para construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões, instalar cabos de fibra óptica ou se engajar em qualquer atividade empresarial. Sem clientes não há negócio (PEPPERS; ROGERS, 2005 apud KOTLER; KELLER, 2012, p.129).

Gerar valor para os clientes em tempos de intensa utilização da *internet* é um trabalho muito mais ardiloso, pois eles podem facilmente procurar informações acerca da empresa e seus argumentos, e depois disso, simplesmente optar por outra que julga valer mais a pena e ser mais compatível com seus valores (KOTLER; KELLER, 2006, p.139).

Uma das ferramentas para identificar as maneiras pelas quais se pode gerar mais valor para o consumidor é através da cadeia de valor, sugerida pelo professor e teórico Michael Porter. Nele é proposto que “toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a um produto” (KOTLER; KELLER, 2012, p.36). Nesse sentido, as empresas devem identificar e estudar seus custos e performance nas operações que gerem valor e buscar formas de aprimorá-las.

Uma atividade de aperfeiçoamento que pode ser feita é o *benchmark*, que consiste na busca e análise das informações de seus concorrentes, para que possam ser identificadas suas fraquezas e seus pontos-fortes e, a partir disso, melhorar seu próprio desempenho. Muitas empresas grandes e estáveis têm recorrido à reestruturação devido às mudanças no mercado e para aumentar sua competitividade. No caso do CC, eles têm a vantagem de ser uma empresa recente e que ainda está em fase de evolução. Com isso há muito espaço ainda para melhoramentos a partir da observação do mercado e do que os seus clientes estão lhes dizendo.

Essa nova forma de “pensar marketing” também gerou mudanças estruturais dentro das organizações. A antiga hierarquia onde os níveis de gerência não se interligavam passou a não funcionar mais, pois os novos gerentes acreditam “que o cliente é o único e verdadeiro centro de lucro da empresa” (KOTLER; KELLER, 2012, p.130) e, sendo a parte mais importante de uma empresa, todos voltam sua atenção a ele. Para exemplificar melhor a estrutura dessas corporações que dominam bem o marketing, a figura 2, a seguir, compara o organograma tradicional e o de uma empresa moderna orientada para o cliente. No organograma (b) é possível ver a posição de cada área por grau de importância. Primeiro os clientes, que ficam no topo da cadeia desse triângulo invertido; logo depois vem aqueles que têm contato direto com eles e a função de atendê-los, que é o pessoal da linha de frente; em seguida a gerência de nível médio, que dá apoio à camada anterior para que eles atendam bem aos clientes; na base está a alta administração, cuja função é encontrar profissionais para a média gerência e dar-lhes suporte. Nesse modelo, os clientes são acrescentados às laterais da estrutura para assinalar que mesmo os que não são da linha de frente, deverão estar pessoalmente no compromisso de contatar, conhecer e atender, reconhecendo suas necessidades. Atualmente, os consumidores esperam das empresas mais do que conectar-se a eles, ou que os satisfaçam, eles esperam que elas os ouçam e os atendam (KOTLER; KELLER, 2012, p.130). Essa troca interpessoal provém de empresas zelosas, e empresas zelosas transformam consumidores em clientes.

Os consumidores podem ser anônimos para a instituição, mas os clientes não. Os consumidores são atendidos como parte da massa ou como parte dos segmentos maiores, enquanto os clientes são atendidos em bases individuais. Os consumidores são atendidos por qualquer um que esteja disponível; os clientes têm um profissional especialmente designado para atendê-los (DONNELLY; BERRY; THOMPSON, 1985 apud KOTLER; KELLER, 2012, p.143).

Figura 2: Comparação dos organogramas empresariais



Fonte: Kotler e Keller (2006, p.139).

Em uma empresa voltada para o cliente, a satisfação dele vai depender do valor que lhe é entregue. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 131) “a probabilidade de satisfação na repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor”. O valor percebido pelo cliente potencial é a sua avaliação de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas, um balanço entre o que ele receberá por um certo custo comparado às outras opções possíveis. Caso o desempenho não alcance as expectativas, o cliente ficará insatisfeito; se alcança-las, ele ficará satisfeito; e caso elas sejam superadas, o cliente ficará totalmente satisfeito ou encantado. Portanto além de se preocupar com as promessas, a empresa deve se certificar de que elas sejam cumpridas, para que o seu valor seja entregue ao cliente da forma que foi prometido.

Ao mesmo tempo em que a internet facilita a disseminação e o envio de informações diferenciadas e personalizadas das empresas, os clientes podem interagir entre eles e trocar

informações e experiências antes da compra. Essa autonomia do consumidor fez com que as organizações se ajustassem e fizessem mudanças no seu relacionamento com os clientes (KOTLER; KELLER, 2012, p.142). É nesse momento em que são utilizadas as ações de *Customer Relationship Management* (CRM), que são resultado da necessidade de um relacionamento mais significativo com o cliente do que simples trocas individuais (BRAMBILLA, 2008 p.1). “A gestão do relacionamento com o cliente (CRM) trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.” (KOTLER; KELLER, 2012, p.142).

Ademais, os pontos de contato significam qualquer ocasião em que o cliente tem contato com o produto ou com a marca, que pode ser através de uma comunicação pessoal ou impessoal. O CRM permite às empresas prestarem um melhor atendimento ao cliente com base nas informações sobre eles, pois “podem customizar seus produtos, programas, mensagens e mídia.” (KOTLER; KELLER, 2012, p.142). Segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987 apud BRAMBILLA, 2008, p.2) “a extensão dos relacionamentos contribui para a diferenciação de produtos e serviços, criando barreiras para as substituições, podendo prover vantagem competitiva”, e para que aconteça a retenção dos relacionamentos, é preciso a realização de bons serviços.

O meio pelo qual a empresa deve estabelecer um diálogo com seus consumidores e construir relacionamentos é através da comunicação de marketing (KOTLER; KELLER, 2012, p.512). As empresas precisam aproveitar esses novos ambientes de comunicação que a internet proporcionou, pois ofereceu a empresas e consumidores oportunidades de maior interação e individualização (KOTLER; KELLER, 2012, p.582). O marketing com foco no cliente permite que a empresa envie mensagens personalizadas que envolvam os consumidores por espelhar seus interesses e comportamentos específicos, ela deve ir onde seus clientes estão, e eles estão cada vez mais na internet. Dentre os diversos meios *online* utilizados para a comunicação, como os sites, blogs, anúncios *online*, email, entre outros, as redes sociais foram as que se tornaram uma força importante. Devido à sua natureza inicial não comercial - pois são geralmente usadas como meio de conexão entre as pessoas - ao mesmo tempo em que geram desafios para atrair os consumidores e persuadi-los, também oferecem grande visibilidade e interatividade com os consumidores finais (KOTLER; KELLER, 2012, p.590). As mídias sociais permitem que os consumidores, provavelmente, se envolvam em um nível mais profundo e mais amplo com as marcas e os profissionais de marketing devem fazer o possível para incentivar a participação de consumidores mais receptivos.

Seja com produtos ou serviços, o elemento “cliente” sempre estará presente e atualmente, representa o foco das instituições. Embora a venda seja importante, é a qualidade da interação entre as pessoas e os processos que podem fazer com que uma empresa entregue mais valor.

3.3 MARKETING B2B

O termo B2B é uma abreviação da expressão em inglês “*business to business*”, se refere ao mercado industrial, e contém as relações de uma empresa com outra empresa. Mercado industrial ou organizacional (os dois termos podem ser utilizados) “é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, sejam eles vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros” (KOTLER; KELLER, 2012, p.198). O mercado B2B é o maior de todos os mercados, pois “o volume em dólar das transações no mercado de marketing industrial ou organizacional supera de forma significativa o valor do mercado do consumidor final” (HUTT; SPEH, 2002 p.34). Mesmo uma empresa com foco B2C, em algum momento, ou durante toda a sua existência, precisará dos serviços ou produtos de outras empresas, seja de limpeza, contabilidade, transporte, materiais de escritório, distribuição, dentre tantos outros que podem exemplificar essa relação. As instituições adquirem bens industriais para compor ou facilitar a produção de outros bens e serviços para seu próprio mercado. Hutt e Speh, o definem como:

Mercados para produtos e serviços, locais ou internacionais, adquiridos por empresas, órgãos governamentais e instituições (como hospitais) para incorporação (por exemplo, ingredientes ou componentes), para consumo (por exemplo, materiais de processos, materiais de escritório, serviços de consultoria), para uso (por exemplo, instalações ou equipamentos) ou para revenda. (HUTT; SPEH, 2002 p.34)

Tanto o mercado B2B quanto o mercado B2C precisam de algumas estratégias de marketing semelhantes, mas no que diz respeito ao público-alvo e à essência do negócio, eles são bem diferentes e, por isso, suas estratégias de marketing também se diferenciam. Hutt e Speh (2002, p. 34) resumem que a diferença entre o marketing industrial e o B2C são “a intenção de uso do produto” e o “consumidor que se quer atingir”. “O marketing de consumo e o B2B diferem na natureza dos mercados, na demanda de mercado, no comportamento dos compradores, nas relações entre comprador e vendedor, nas influências ambientais (economia, política, legislação) e na estratégia de mercado” (HUTT; SPEH, 2002 p.36).

Também segundo os autores, fazendo-se uma análise mais profunda dessas empresas que lidam com mercados organizacionais, revela-se duas características importantes: a

percepção de mercado e a ligação com o cliente (HUTT; SPEH, 2002 p.35). A primeira é a preocupação da empresa em ser apta a perceber e acompanhar as mudanças de mercado através de programas de marketing, para que possa dar respostas rápidas aos seus clientes. A segunda característica é a capacidade de desenvolver uma relação mais próxima, demonstrando “um conjunto de valores e crenças que colocam os interesses do cliente em primeiro lugar” (HUTT; SPEH, 2002 p.34), o que é crucial para o mercado industrial. É necessário certificar-se de que os valores de um e de outro estejam em consonância, que a empresa tenha a habilidade de transmitir e usar produtivamente as informações mais importantes sobre seus clientes e os concorrentes, além de gerenciar os recursos interfuncionais (por exemplo, pesquisa e desenvolvimento). Empresas voltadas para o mercado industrial devem considerar como alta prioridade a capacidade de ligação com o cliente e alinhar as decisões de produto (atividades da cadeia de suprimentos como entrega e manuseio) bem próximo das operações dele (HUTT; SPEH, 2002 p.35).

Os relacionamentos nesse mercado organizacional tendem a ser estreitos e duradouros. Para que esse relacionamento seja mantido, o profissional de marketing B2B deve ter um conhecimento íntimo das operações do cliente para agregar valores especiais ao negócio dele. Para isso é utilizado o marketing de relacionamento, onde a base é construir relacionamentos individuais com o cliente. Ele concentra todas as atividades de marketing com a função de “estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos bem sucedidos com clientes e outras partes” (HUTT; SPEH, 2002 p.98). Os autores Hutt e Speh (2002, p. 36) ainda elencam os quatro pontos principais para efetivar esse relacionamento interfuncional: a comunicação livre e aberta, que pode se utilizar de meios formais e informais; a perspectiva, que considera o ponto de vista do cliente ou da empresa; o comportamento receptivo, que é a iniciativa a uma solicitação; e a compatibilidade, que são pontos em comum que podem unir diferentes setores e gerentes.

Uma das ferramentas do CRM mais largamente utilizadas em mercados organizacionais é o banco de dados. Diferente das simples listas de mala direta de clientes, com listagem de nomes, telefones e e-mails, ele permite que as instituições preencham cadastros mais completos, contendo informações pessoais, de comportamento de compra, hábitos, tipos de contato e todo o histórico de transações com a entidade. Para esse tipo de mercado, o mais interessante é fornecer mais dados e com maior precisão, até mesmo para serem compartilhados, como histórico de compras, volumes, preços e lucros anteriores, nomes dos membros da equipe do comprador, *status* do contrato, dentre outros, pois esse cliente é mais exigente do que os do B2C (KOTLER; KELLER, 2012, p.150).

É possível traçar um espectro de relacionamento organizacional, onde comprador e vendedor estão posicionados em uma linha contínua, representando um processo de troca. Nessa linha encontram-se três trocas principais: a troca transacional, a troca colaborativa e entre elas, as trocas de valor agregado. A primeira consiste em trocas de produtos básicos padronizados com preços altamente competitivos. A troca colaborativa é uma conexão social e operacional, com informações precisas e que se baseia em compromissos mútuos e na expectativa de benefícios a longo prazo. E então, as trocas de valor agregado, onde o foco da empresa vendedora é de manter clientes ao invés de atraí-los (HUTT; SPEH, 2002 p.98 e 99). Esta última, demanda grandes esforços do profissional de marketing envolvido, pois é preciso ter um profundo entendimento das necessidades dos clientes e suas alterações, para poder adaptar-se a elas e dar incentivos para que vejam vantagem em continuar a conexão.

Nesse sentido, é possível que as empresas e seus profissionais de marketing no B2B, não apenas formem relacionamentos estreitos com os consumidores, mas também estabeleçam compromissos com eles, aumentando suas fronteiras formais e sua capacidade ao criar laços estreitos com outras empresas (HUTT; SPEH, 2002 p.107). As empresas líderes têm de se tornar cada vez mais fortes no mercado, pois mesmo que sejam a “número um” sempre pode haver mudanças. Por isso, já não é mais vantagem que elas fiquem “sozinhas” no mercado. Uma das alternativas é a *joint venture*, que envolve a cooperação econômica entre duas empresas, mas, ambas continuam existindo independentes uma da outra, sem se fundirem. Outra é a aliança estratégica, que segundo George Day, envolve “uma associação formal a longo prazo, fundamentada em investimentos co-dirigidos por duas ou mais empresas, que reúnem capacidades e recursos complementares para atingir objetivos estabelecidos de comum acordo” (DAY, 1990 apud HUTT; SPEH, 2002, p.107-108).

A vantagem competitiva gerada por uma aliança estratégica está nos esforços conjuntos das partes envolvidas. Quando uma aliança é bem sucedida, ela cria valor em conjunto ao invés de só um relacionamento de troca, além de demandar ampla rede de conexões interpessoais e infraestrutura internas para enfatizar o aprendizado (HUTT; SPEH, 2002 p.109). Nela, os relacionamentos são muito importantes. Caso seja dada pouca atenção ao cultivo de conexões interpessoais e à comunicação, essa aliança pode falhar em seus objetivos. Para Hutt e Speh (2002, p.110), alianças bem sucedidas alcançam cinco níveis de integração: integração estratégica, que é o vínculo de contato entre as altas gerências para definir metas ou discutir mudanças; integração tática, que são quando os gerentes médios se reúnem para planejar atividades conjuntas, transferir conhecimento ou discutir mudanças que trarão melhorias para a conexão; integração operacional, que fornece as informações e

recursos necessários para que o trabalho da aliança possa ser desempenhado; integração interpessoal, que constrói uma base para que os funcionários se conheçam pessoalmente e possam criar novos valores; e a integração cultural, que requer dos gerentes envolvidos habilidades de comunicação e consciência cultural para minimizar as diferenças. Ou seja, uma empresa forma uma aliança para que suas capacidades diferenciais combinadas às do parceiro, alcancem uma posição competitiva que os dois não alcançariam individualmente (HUTT; SPEH, 2002 p. 111).

Também a comunicação com clientes existentes ou em potencial é essencial para o sucesso do marketing B2B. Os benefícios, as soluções de problemas e a eficácia do que está sendo oferecido (produto ou serviço) devem ser comunicados de forma eficaz a todos que influenciam na decisão final de compra. Por se tratar da complexidade técnica de produtos e serviços industriais, do número reduzido de potenciais compradores e do extenso processo de negociação, a peça-chave da comunicação B2B é o vendedor, ou consultor, a pessoa que estará na linha de frente desse contato (HUTT; SPEH, 2002 p. 338).

Vale lembrar ainda que as diferenças entre o mercado B2B e o mercado B2C são várias. A começar pelo número de clientes, que no mercado organizacional é mais reduzido, porém, de maior porte. O relacionamento estreito entre fornecedor e cliente é mais importante quando os clientes são de grande porte, como algumas corporações, e o número reduzido facilita essa interação. As compras organizacionais são profissionais e técnicas pois as exigências e o conhecimento são maiores do que no B2C, onde é mais comum a compra sentimental, onde os clientes podem não ter conhecimento aprofundado dos benefícios totais do que estão comprando (qual a tecnologia utilizada, matérias, processos etc.). No mercado B2B, normalmente, muitas pessoas estão envolvidas no processo de decisão de compra, pois um grupo precisa avaliar as várias características do produto ou serviço a ser adquirido. No mercado consumidor isso não chega a ser um problema. Para uma venda organizacional são necessários vários contatos entre as partes para concretizá-la, sendo que no B2C, é possível que o cliente não tenha nenhum contato direto com alguém da empresa para comprar um bem ou serviço, como uma Coca-Cola, por exemplo. A compra direta é mais comum no mercado B2B, pois nele há poucos vendedores intermediários (que são empresas diferentes) (KOTLER; KELLER, 2012, p.199).

Para comparar melhor as diferenças entre os dois mercados, foram elencadas as principais diferenças e colocadas no quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Mercado B2B *versus* mercado B2C

Mercado B2B x B2C		
	Negócios – B2B	Bens e consumo – B2C
Produto	De natureza mais técnica, linha de produtos mais flexível. Serviços de valor agregado	Linha de produto padronizada, serviços de valor agregado, menos importante.
Preço	Lista-padrão e preços negociados para produtos específicos. Há negociação.	Lista de preços inflexível ou pouca flexibilidade. Quase não há negociação.
Praça	Menor, com venda direta.	Maior, com diversos intermediários.
Promoção	Ênfase na venda pessoal, comunicação direta.	Ênfase na comunicação indireta. Propaganda.
Relacionamento com os clientes	Mais estreito e complexo. Se não existir, não há negociação.	Contato menos frequente, relacionamento de curta duração.
Comportamento do comprador	Empresas como consumidores (forças ambientais, organizacionais, grupo e individuais)	Pessoas como consumidores (ênfase do psicológico, pessoal, estilo de vida, etc)
Processo decisório	Envolvimento de um maior número de grupos da organização.	Individual ou da unidade familiar.

Fonte: A autora.

No geral, o mercado B2C é caracterizado por conter muitos consumidores com preferências semelhantes, onde os bens podem ser produzidos em massa, ao contrário do B2B, em que o mercado é reduzido e os clientes procuram bens específicos adequados às suas necessidades (FARIA, 2010 apud AMADOR, 2013, p.27). A comunicação para os dois mercados também deve ser diferenciada. Para clientes no B2B ela é personalizada e mais direcionada, com linguagem e termos específicos, além de utilização de canais especializados para a publicidade (AMADOR, 2013, p.30). Já a comunicação no B2C caracteriza-se por uma combinação de elementos informativos aliados a um forte conteúdo emocional, intencionalmente produzido para ganhar espaço no pensamento e no coração do consumidor (PINHO, 2013, p.13). Para o mercado B2C, o foco é a criação de sensações e impulsos que motivem a compra, enquanto no B2B tende a ser mais racional e procurando-se criar confiança em uma relação de longo prazo (PINHO, 2013, p.14). As mídias sociais que funcionam bem para a comunicação no mercado consumidor, podem não funcionar para o mercado organizacional, uma vez que são públicas (visto por todos). Estes mercados precisam

do relacionamento direto, da proximidade, de contato e experiências comunicativas reais. Por isso é um desafio na comunicação B2B, criar programas de aproximação entre as empresas, compartilhar valores, e ainda, laços entre os indivíduos participantes (PINHO, 2013, p.50).

Os clientes organizacionais do CC são os restaurantes. Como sua relação contratual não envolve compra e venda propriamente ditas, a moeda de troca é o valor agregado dessa parceria. O CC propõe valor ao seu parceiro organizacional para que ele entregue o mesmo nível em forma de serviço ao consumidor final, que são os assinantes. Pode-se comparar isso a uma cadeia de suprimentos no mercado B2B, onde “cada organização nesta cadeia está envolvida com a criação de um produto, processos de marketing (incluindo entregas), suporte e serviço pós-venda” (HUTT; SPEH, 2002 p.41) e qualquer atividade que agregue valor, desempenhada nessa cadeia, afetará de certa maneira o nível de qualidade do produto final (ou no caso, a entrega do serviço). Quando um restaurante se associa ao CC, o que ele espera é maior reconhecimento de seus antigos clientes e dos novos, trazidos com o clube. Que essa parceria signifique mais valor para ele, através das vantagens que o CC pode dar.

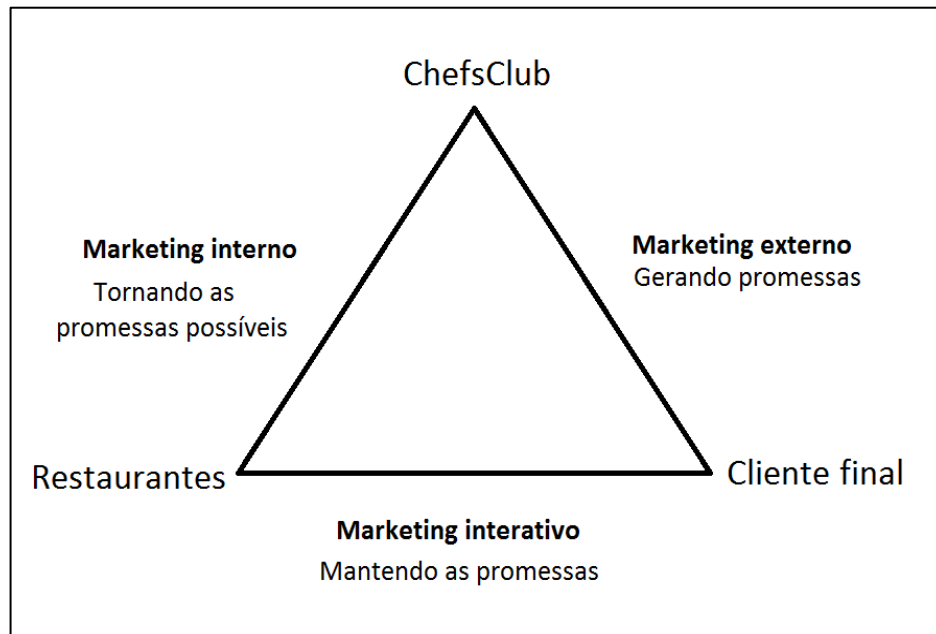
Esse relacionamento pode ser comparado também ao de uma aliança estratégica, pois é a união de forças de duas empresas, onde elas dividem o compromisso de alcançar um objetivo em comum, unindo suas diferentes capacidades para isso. A única diferença entre essa aliança e as outras, é que o CC sem os restaurantes, não conseguiria entregar nenhum “produto” aos seus assinantes. Portanto, é fundamental que ele cultive um relacionamento duradouro com cada um que entrar em sua rede de opções, oferecendo não só vantagens, mas entregando o valor que eles querem que seja repassado ao consumidor final, que são os assinantes.

Essas conexões podem ser transcritas se assemelhando com o triângulo de marketing de serviços apresentado mais acima, na figura 1, só que aqui, a empresa seria o CC e os executores os restaurantes, como demonstrado para melhor visualização na figura 3, a seguir.

O CC, agindo em uma parceria com os restaurantes, deve dar atenção priorizada a seu marketing interno e até capacitá-los melhor. Já a relação com os clientes finais, através do marketing externo, é expor o que os restaurantes entregarão na utilização do serviço, portanto, o “momento da verdade” do que o CC oferece em sua proposta, acontece quando o cliente final está sendo atendido no restaurante, pois é ele quem fica responsável de entregar o valor do CC. Tudo isso sem deixar de levar em consideração que esse mesmo cliente pode ter uma relação com o restaurante independente do CC. Caso o valor proposto pelo serviço não seja

entregue por ele, a percepção do cliente será afetada não somente em relação ao restaurante, mas também ao CC.

Figura 3: As relações do ChefsClub



Fonte: A autora

Portanto, a conexão B2B do CC pode ser considerada a mais importante do modelo de negócios deles, pois apesar de não ser a fonte de receita direta da empresa, é a principal ferramenta de entrega de valor aos seus assinantes. Nesse sentido, não adianta fazer as promessas aos clientes finais através do marketing externo, se os executores do serviço não as estiverem percebendo, também, na parceria com o CC.

4 METODOLOGIA

A forma do presente trabalho é um estudo de caso. Segundo Triviños (1987), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Da mesma forma, para Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia preferida quando se colocam questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, que no caso aqui é “como se dá a relação da empresa CC com suas áreas estratégicas no B2C e B2B”. Esse tipo de estudo é mais comumente utilizado como ferramenta nas áreas das ciências sociais, administração, trabalho social e planejamento, e a necessidade de fazê-lo vem do desejo de compreender fenômenos sociais complexos, pois ele permite que sejam preservadas as características holísticas e significativas dos eventos da vida real durante as investigações. Para Schramm, “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (1971 apud YIN, 2001, p. 31), podendo a palavra “decisão” ser trocada similarmente em outros casos por: indivíduos, organizações, processos, programas, bairros, instituições e até mesmo, eventos (YIN, 2001, p.31). Portanto, estudo de caso é uma investigação empírica que inquire um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto na vida real, particularmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p.32).

Nesse estudo de caso foram utilizadas pesquisas qualitativas e quantitativas. As pesquisas qualitativas, na visão de Malhotra (2006, p.113), são geralmente utilizadas para dar maior precisão à definição do problema, formular hipóteses, identificar ou esclarecer as variáveis-chaves a serem investigadas na fase quantitativa, mas com o objetivo de se obter uma compreensão qualificada das razões e dos motivos básicos para o problema de pesquisa. O autor ainda compara que “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar dados e aplica alguma forma da análise estatística” (MALHOTRA, 2006, p. 155). Segundo Vieira e Zouain (2004, p.18), esse tipo de pesquisa é continuamente criticado por ser subjetivo, enquanto a pesquisa quantitativa oferece mais objetividade. Porém, apesar de haver sua dimensão subjetiva, não significa que os procedimentos científicos sejam comprometidos. O processo de definição das perguntas de pesquisa, dos conceitos e das variáveis, e uma descrição detalhada do método de campo, faz com que a pesquisa qualitativa tenha certa “objetivação” do fenômeno estudado, permitindo até mesmo replicação.

A pesquisa qualitativa em marketing, por outro lado, é planejada para descrever a natureza, as atitudes ou o comportamento dos clientes

empiricamente, bem como para testar hipóteses específicas que estejam sob a análise de um profissional de marketing. [...] A pesquisa qualitativa também proporciona aos executivos a perspectiva e a sensibilidade fundamentais para a interpretação dos dados e para iniciar os esforços de melhoria (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 116)

As pesquisas qualitativas foram exploradas tanto nas entrevistas em profundidade quanto na análise observacional. Segundo Duarte (2008, p.63), a entrevista em profundidade “é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer”. O uso desse tipo de entrevista na pesquisa qualitativa “deve ser apreciado e valorizado, considerando a riqueza de informações que podem ser obtidas e a possibilidade de ampliar o entendimento dos objetos investigados através da interação entre entrevistados e entrevistador” (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELLOS, 2012, p.1). Entrevistas em profundidade apresentam flexibilidade, podendo o entrevistado, construir suas respostas sem que se prenda a um nível mais rigoroso de diretividade e mediação por parte do entrevistador, como acontece no caso de uma entrevista totalmente estruturada (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p.1). Nesse modo, usa-se um roteiro semiestruturado previamente elaborado, sendo a replicação uma característica principal dela. Triviños (1987, p. 146) elucida esse tipo de entrevista como “em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo a medida que se recebem as respostas”. Mesmo com um roteiro pré-definido, ele é flexível, o que possibilita novos questionamentos no momento da entrevista.

Mesmo que o entrevistador procure seguir um esboço predeterminado, o fraseado específico das perguntas e a ordem de sua reformulação acabam sendo influenciados pelas respostas do entrevistado. A sondagem tem importância decisiva para a obtenção de respostas significativas e para desvendar problemas ocultos. A sondagem é feita pela formulação de perguntas tipo “o que o leva a afirmar isso?” (MALHOTRA, 2001, p. 163).

Já a análise observacional, é um tipo de investigação onde a informação é sistematicamente colhida sem intervenção ativa do investigador e podem permitir conclusão causal quando analisadas a partir de uma linha temporal. Os estudos observacionais ainda podem se subdividir em dois tipos, o descritivo, que caracteriza-se por descrever uma situação, e o analítico, que tenta explicar uma situação ou seus processos determinativos (causa) e é caracterizado pela formulação de hipóteses (LUNA, 1998, p.737).

Também utilizada nesse estudo, a pesquisa quantitativa é uma metodologia que procura quantificar os dados e, geralmente, para sua compreensão, é aplicada alguma forma de análise estatística (MALHOTRA, 2012). Esse tipo de pesquisa requer um questionário onde a coleta de dados é feita de forma estruturada. Esse levantamento de dados por amostragem ou *survey* assegura melhor representatividade e permite generalização para uma população mais ampla (GÜNTHER, 2006, p. 201), além de facilitar o processamento de dados, visto que garante padronização e permite a comparação desses resultados, além de aumentar a velocidade e a exatidão da análise (MALHOTRA, 2001).

Em todas as pesquisas feitas para este trabalho, foram utilizadas amostras não probabilísticas com escolha por conveniência. Sendo assim, a aplicação fica reduzida à amostra, sendo a representatividade alcançada, uma imagem reduzida do contexto, “tomando como tendo seus atributos homogeneamente distribuídos no universo de seus componentes” (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008 p. 18). Portanto, mesmo através de seleção, um número suficiente de atributos levados em conta pode evitar, estatisticamente, que exceções sejam tomadas como regra.

Para análise, além das específicas, foi realizada uma de triangulação. Segundo Duarte (2009 apud FIGARO, 2014, p.127) o termo triangulação se originou da navegação e da topografia. Porém, nas Ciências Sociais e Humanas, ele afirma que “o termo triangulação começa a ser construído na área da Psicologia por Campbell e Fiske, que se propuseram a completar ou testar empiricamente os resultados obtidos utilizando diferentes técnicas” (1959 apud DUARTE, 2008, p. 10). Para Günther (2006, p. 205) a triangulação é uma integração de técnicas e abordagens diferentes, podendo ser qualitativas ou quantitativas, em um mesmo estudo, e pode evitar as distorções de uso de um único tipo de método, teoria ou pesquisador.

Aqui, no âmbito do B2C, foram realizadas pesquisas qualitativas e uma quantitativa. Primeiramente através da análise observacional, foi feito um levantamento de dados documentais da história da empresa, seu modo de funcionamento, a escolha da segmentação de mercado, que tipo de clientes pretendia atrair e quais eram seus objetivos com a elaboração desse serviço. Também foram observadas as redes sociais da empresa (blog, Facebook e Instagram) para avaliar o tipo de envolvimento dos clientes com elas, quais comentários eram feitos, suas sugestões, elogios e reclamações. Em seguida foi realizada uma análise sobre a reputação da empresa através do site Reclame Aqui, a fim de se identificar as protestações dos clientes acerca do serviço e detectar pontos específicos a serem abordados também nas entrevistas. Esse processo colaborou para conceituar o trabalho, assim como auxiliou para a elaboração do questionário aplicado na fase quantitativa.

A pesquisa quantitativa contou com um formulário *online* e se dividia em quatro partes, uma de perguntas gerais sobre comportamento de compra do respondente, uma segunda parte para aqueles que ainda não conheciam a empresa CC contendo um pequeno texto explicativo seguido das perguntas, uma terceira parte para aqueles que já conheciam o serviço e a última parte com questões demográficas (estado de residência, idade, grau de escolaridade, renda familiar, dentre outras). Em média o tempo para respondê-lo era de seis minutos. Essas questões foram formuladas visando entender os hábitos de consumo dos respondentes em relação às refeições e qual era a relação disso com o valor oferecido no serviço do CC. O questionário consta no apêndice A e foi criado com a ferramenta Google Forms, pois é de fácil utilização e permite colher informações de forma prática e gratuita, além de facilitar o compartilhamento.

Com a dificuldade na obtenção de dados da pesquisa quantitativa, por conta do baixo índice de respostas obtidas e por não estar atingindo diretamente aos assinantes, decidiu-se realizar em paralelo, a partir de seus resultados parciais que ora estavam gerando dúvidas, uma pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade com pessoas que já haviam utilizado o CC, para acrescentar as informações sobre o uso do serviço à análise. A partir da investigação da página da empresa no Facebook feita anteriormente, foram observados os usuários do serviço que a classificaram em número de estrelas, que vai de uma a cinco, sendo uma estrela uma nota péssima e cinco estrelas uma nota excelente. O critério da escolha foi relacionar os dois extremos dessas classificações, entrando em contato com as pessoas que haviam feito a qualificação da empresa através da página e realizar as entrevistas em profundidade com elas a partir de um roteiro semiestruturado com questões que haviam sido levantadas anteriormente por alguns respondentes da quantitativa e do Reclame Aqui. Essa amostra foi definida por conveniência, levando em consideração apenas pessoas que haviam usado o CC, a fim de identificar quais experiências tinham sido boas, as ruins e por que, e ainda as impressões deixadas pela utilização do serviço.

As entrevistas foram feitas no período de 5 a 19 de fevereiro de 2016, através de chamadas por Skype (programa que possibilita comunicação de voz e vídeo através da internet gratuitamente), pelo aplicativo Whatsapp, chamada de voz pelo Facebook e ligação convencional, com base em um roteiro previamente definido, porém flexível, podendo ser complementados por outras questões pertinentes que fossem surgindo no momento da entrevista, constante no apêndice C. Essas entrevistas foram essenciais para entender quando e como as pessoas mais utilizam o serviço e qual a percepção quanto ao CC. Foi questionado o que os chamou atenção na proposta, o que os agradou e desagradou, se haviam sugestões e

mesmo para aqueles que os avaliaram como uma estrela, se indicariam a alguém ou voltariam a usar o serviço caso houvessem mudanças. As perguntas foram feitas visando estimular o entrevistado a repensar sua experiência de consumo e a relação com a empresa.

Nos quadros 2 e 3 a seguir, estão os perfis dos entrevistados dessa fase.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados de avaliação 5 estrelas

Entrevistado	Gênero	Idade	Estado	Classe	Ensino
E1	Homem	28	ES	Média-alta	Sup. completo
E2	Homem	26	RJ	Média-alta	Sup. incompleto
E3	Mulher	20	RJ	Média	Sup. incompleto

Fonte: A autora

Quadro 3: Perfil dos entrevistados de avaliação 1 estrela

Entrevistado	Gênero	Idade	Estado	Classe	Ensino
E4	Homem	30	ES	Média	Pós-graduação
E5	Mulher	39	RJ	Média-alta	Pós-graduação
E6	Mulher	22	RJ	Média	Sup. incompleto

Fonte: A autora

A pesquisa quantitativa foi divulgada em oito grupos do Facebook, que eram relacionados à avaliação de bares e restaurantes, indicação de locais para comer e se divertir, ou ligados a gastronomia em geral, abrangendo oito das doze cidades onde o serviço do CC está disponível. O questionário ficou disponível do dia 24 de janeiro até 30 de maio de 2016, sendo obtidas 116 respostas. O resumo das respostas disponibilizado pelo Google Forms é apresentado no apêndice B.

A partir dos resultados observados, foi possível cruzar os dados para analisar quais os hábitos de consumo do público-alvo da empresa e como assinantes e não assinantes avaliam a proposta do serviço. Também foi possível relacionar os hábitos com o perfil demográfico da amostra.

No âmbito B2B, foram feitas pesquisas qualitativas, com entrevistas nos dois lados desse relacionamento interorganizacional, o CC e os restaurantes. Primeiro, para compreender um pouco melhor essa relação e esclarecer dúvidas, foram feitas perguntas diretamente ao CC

através de email, único meio possível para acessá-los. Estas podem ser lidas no apêndice D. Com o propósito de conferir as informações obtidas através do site e das respostas da empresa, foram escolhidos restaurantes de duas áreas da cidade do Rio de Janeiro, Zona Sul e Centro, que constam na lista de opções para os assinantes, e realizadas entrevistas em profundidade. No roteiro constavam duas partes, sendo a primeira relacionada à abordagem do CC no primeiro contato com o restaurante e sobre a reunião de firmação de parceria; e a segunda sobre como era o procedimento no atendimento ao cliente no estabelecimento e informações gerais que deveriam ser do conhecimento dos funcionários do mesmo. O roteiro consta do apêndice E. As características dos restaurantes visitados estão no quadro 4 abaixo.

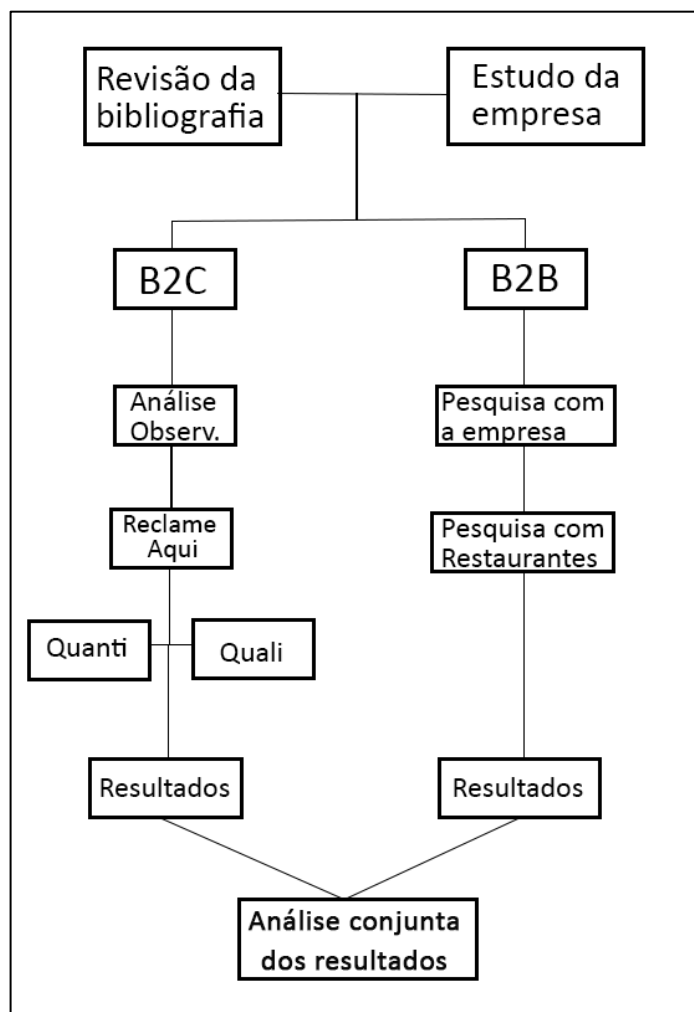
Quadro 4: Perfil dos restaurantes visitados

Entrevistado	Local	Modalidade	Tipo	Função do entrevistado
ER1	Urca - Shopping	À la carte	Franquia	Dono
ER2	Botafogo - Shopping	À la carte	Único restaurante	Garçonete
ER3	Botafogo - Shopping	À la carte	Franquia	Gerente
ER4	Botafogo - Shopping	À la carte	Rede	Gerente
ER5	Botafogo - Shopping	À la carte e Buffet	Rede	Dono
ER6	Centro – loja de rua	Bar e À la carte	Franquia	Gerente
ER7	Centro – loja de rua	À la carte	Franquia	Gerente

Fonte: A autora

Para melhor compreensão das etapas das pesquisas realizadas para esse estudo, foi elaborado um fluxograma, que pode ser observado no gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1: Fluxograma do estudo



Fonte: A autora

O trabalho possui limitações, mesmo considerando-se o número de contribuições. Entre elas, refere-se à inerente ao método e às amostras, que foram definidas por conveniência, não sendo possível, portanto, generalizar as conclusões para o CC em todos os locais em que atua, nem para outros serviços similares. Além disso, o longo tempo da abordagem da pesquisa quantitativa, necessário para se alcançar uma amostragem mais consistente, captou variações no tempo, o que pode ter interferido nos resultados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE NO MERCADO B2C

Durante a primeira parte da pesquisa, em janeiro de 2016, onde ocorreu a coleta de dados através da análise observacional, foi verificado como o CC interage com os consumidores finais através das redes sociais da empresa, que possui perfis no Facebook, Instagram e Twitter, que podem ser observados respectivamente nos anexos F, G e H. O ritmo de postagens é mais intenso nos dois primeiros, que são diárias, sendo que no último, o espaço entre as publicações é de alguns dias. Além das redes sociais, possui um site oficial, um blog e o aplicativo do serviço, respectivamente representados nos anexos A, I e J. Ele tenta responder a seus usuários em todos os canais de comunicação que possui e aos outros relacionados (Reclame Aqui, por exemplo), mesmo que tenha recebido somente algum comentário rotineiro ou crítica séria.

O site tem um visual bem simples, mas atrativo (disponível no Anexo A), com imagens de alta resolução em movimento, alternando de atraentes pratos de comidas sendo manejadas a pessoas comuns em algum restaurante; e contendo as cores da marca (preto, branco e verde) para as partes escritas. Logo na primeira página, o usuário visualiza a barra de menu no topo, com opção de localização, onde ele poderá alterá-la para o seu local atual, indicação de “restaurantes”, “como funciona” e “assinatura”, em que o futuro cliente pode iniciar uma assinatura, ou dá acesso a *login* aos já assinantes para “verificar assinatura” ou ativar o cartão. Ao final, há um *clipping* com as notícias já publicadas sobre o CC e depoimentos de usuários satisfeitos. Um site bem estruturado e com um bom visual é importante para a primeira impressão do cliente, pois é a partir dela que ele irá continuar no site e se aprofundar na proposta do que está sendo oferecido ou não. Em conjunto com a confiabilidade, o *design* também é importante para que os usuários tenham a percepção de estar em um ambiente profissional “e porque a navegação em um site bonito e fácil de usar incentiva os usuários a passarem mais tempo navegando”(ONETO *et al*, 2014, p. 5).

Porém, a facilidade de uso tem limitações quanto às informações, em sua primeira página deveria haver mais esclarecimentos sobre o funcionamento do serviço, vídeos explicativos, que são mais atrativos ao consumidor do que textos ou mesmo pequenos ícones, como o que é apresentado (vide anexo B). Nele há somente um passo a passo de como se utiliza o serviço, porém não comunica nada do que realmente se apresenta como sua proposta, que é possibilitar acesso a restaurantes de alto nível, culinário principalmente, não apresentando ao cliente em potencial a vantagem de entrar para um “clube de gastronomia”,

nem ao menos explica a ele que, o valor que é pago na mensalidade acaba sendo compensado pelo desconto acumulado pelo uso contínuo do serviço. Nenhuma dessas noções são apresentadas na página principal, e o usuário novo, que ainda não conhece a empresa, só ficará sabendo desses diferenciais caso procure mais informações em outras fontes. Nem ao menos um de seus atrativos, que é a experimentação por trinta dias gratuitos, é apresentada claramente. Ou seja, a proposta de valor da empresa fica totalmente comprometida porque não a informam corretamente.

Sobre as informações específicas do funcionamento em cada restaurante, é possível visualizar um resumo na listagem dos resultados obtidos pela busca (que conta com filtros de bairro, dia da semana, horário, tipo de culinária, preço médio e momentos) – conforme anexo K - constando o tipo de culinária, indicando preço médio (designado com uma classificação através de cifrões, que vão de um a três dependendo do preço médio do restaurante), quantos acompanhantes são permitidos e em quais dias da semana o desconto pode ser aplicado; ou clicando em um restaurante específico, onde todas as indicações anteriores se repetem e são acrescentadas as exceções de uso (sobremesa, prato executivo, feriados etc), endereço, mapa e descrição do estabelecimento. Quanto a isso, poderia se dizer que está completo para o uso pelos usuários, contudo foi verificado em comentários nas redes sociais da empresa e indicado posteriormente pelos assinantes entrevistados, que muitas informações não estão atualizadas. Outro erro que pode gerar quebra de expectativa do cliente, que confia nos dados fornecidos e acaba passando por uma situação ruim, criando uma lacuna para o cliente, como expõem Zeithaml e Bitner (2003).

O aplicativo também segue o visual do site, principalmente com as cores e as fontes utilizadas. Inicialmente o usuário é convidado a informar sua localização e após isso é passado direto à lista de restaurantes disponíveis para sua posição. Há opções de filtros, como no site, e informação reduzida de como funciona, pois este formato é mais objetivo e está disponível gratuitamente. Ter o *app* é importante para esse serviço, pois o cliente precisa acessar as informações de disponibilidade de horários e dias de cada restaurante toda vez que for utilizar sua assinatura, visto que esses dados podem mudar sem aviso prévio. A Play Store, que é a loja de aplicativos da Google para aparelhos de sistema Android, também possui um sistema de avaliação dada pelos usuários, que vai de uma a cinco estrelas, e a nota do CC é 3,6. Foi observado que durante o mês de maio de 2016 e início de junho (tendo sido a última data checada dia 14/06/16), essa ferramenta da empresa não estava funcionando e vários usuários reclamaram nos comentários. Isso gera decepção nos clientes, pois faz parte da entrega do serviço. A consulta às indicações fornecidas pela empresa é uma das atividades

que garantem que o modelo funcione e afeta a satisfação do cliente. Notou-se também que aplicativo não está disponível para todos os sistemas de celular, faltando para Windows Phone.

Já o *Chefsblog* é voltado para receitas, críticas dos restaurantes como, por exemplo, a classificação do Guia Michelin, que premia os melhores restaurantes do mundo todo através de um *ranking* anual; notícias sobre o mundo da gastronomia no geral e curiosidades, como o dia internacional do hambúrguer, tudo relacionado a esse universo gastronômico. Com essa tentativa de reativar o funcionamento do blog desde maio de 2016, ocorreu uma repaginada em seu visual, que no início dessa pesquisa em janeiro de 2016 estava desatualizado e menos atrativo aos usuários. Apesar dessa revitalização, não há comentários em nenhum dos tópicos. Não foi possível mensurar com exatidão se existem visitas dos consumidores ou não, pois não é aparente a usuários comuns algum tipo de métrica (como a do Facebook onde as pessoas podem “curtir” a página e ficar visível a todos).

Em questão de conteúdo, na página da empresa no Facebook postam-se informações variadas sobre os restaurantes que estão com desconto ou promoções especiais no dia ou na semana, compartilham receitas, anunciam novas ou antigas parcerias (como a do Uber, por exemplo), publicam conteúdos divertidos relacionados a comidas ou bebidas e ainda compartilham momentos de seus próprios funcionários (aniversário de algum deles ou almoço de confraternização), tudo isso para tentar atrair o cliente e criar uma relação afetiva desses com a marca, para que a página não seja somente sobre o serviço em si, mas realmente represente uma comunidade, no caso, a dos ‘Food Lovers’ (amantes de comida). Os comentários podem ser respondidos por qualquer funcionário do CC, inclusive um dos CEO’s é visto frequentemente respondendo aos usuários, tanto com o perfil empresarial (onde qualquer pessoa da empresa pode responder usando o nome do CC) quanto com seu perfil pessoal. A partir de maio de 2016, foi observada uma tentativa de reapresentar o blog da empresa ao público, realizando postagens mais regulares e compartilhando-as através da página, o que incluiu uma interatividade com os usuários no dia 31 de maio, onde a empresa os convidava a falarem o que eles gostariam de ler no blog. O conteúdo sobre o serviço em si fica mais reservado para o site da empresa. Apesar de ter um total aproximado de 267.500 (duzentas e sessenta e sete mil e quinhentas) curtidas na página (em junho de 2016), considerado um número expressivo, a interação do público com as postagens gira em torno de uma média de 20 a 30 pessoas por publicação, com apenas algumas exceções que obtiveram 50 a 80 pessoas interagindo (através das “curtidas”). O número de compartilhamentos é baixo,

demonstrando que falta engajamento dos clientes do CC na defesa da marca, constituindo um problema.

No perfil da marca no Instagram, postam-se muitos conteúdos similares e até mesmo iguais aos do Facebook, porém com algumas variações, pois replicam publicações que os próprios clientes divulgam com a *hashtag* ChefsClub (#chefsclub) ou *hashtag* loucos por gastronomia (#loucosporgastronomia), que incluem fotos com os recibos de refeições onde foram aplicados os descontos, artistas que usaram o CC, usuários reunidos em restaurantes parceiros, ofertas especiais e fotos diárias de refeições esteticamente belas e quase sempre relacionadas aos parceiros que as servem (com indicação do perfil oficial de cada um no aplicativo). Nessa rede social, a média de “curtidas” é um pouco mais alta, variando de 150 a 400 em cada *post*, porém a maioria sem comentário algum.

No Twitter, as postagens são mais espaçadas, com diferença de aproximadamente dois dias entre elas. As imagens e os textos também se repetem, limitados aos 140 caracteres disponíveis para os textos, mas com alguns conteúdos específicos também, como o do “dia do beijo” (13/04), onde a maior interação nacional foi através do Twitter. A empresa também responde aos comentários feitos nas postagens ou nas dos clientes que usarem suas *hashtags* ou nome de usuário (@ChefsClub).

O CC tenta estabelecer um relacionamento estreito com os clientes. Isso pôde ser percebido ao se analisar as diversas postagens nas redes sociais e a proatividade da empresa em tentar responder a todos eles. Porém, o nível de engajamento que o público tem com a empresa nesses lugares é muito baixo, principalmente se comparado a outras empresas de serviços, o que demonstra que ela ainda não conseguiu criar um vínculo forte com seus clientes, nem gerar a empatia necessária para manter os consumidores participando e interagindo. Apesar de se mostrar uma empresa que se preocupa em se aproximar do público, através da linguagem casual, conteúdo divertido e de interesse do seu público-alvo, ainda não há um relacionamento que se espera de um “clube”, onde o objetivo é criar uma comunidade com os mesmos interesses e que se inter-relacionam continuamente.

5.1.1 Análise Reclame Aqui

O Reclame Aqui é um site de atendimento ao consumidor que foi criado em 2001 no Brasil, com o objetivo de ser um lugar onde consumidores pudessem reclamar e demonstrar sua insatisfação com um produto, serviço ou empresa, e ainda, ser uma ferramenta de busca para outros usuários que estivessem interessados na reputação das marcas, atendimento e os

motivos de reclamação. Seu funcionamento é simples e objetivo: o usuário envia a sua reclamação; em seguida a empresa tem direito de respondê-lo e tentar solucionar seu problema; após todo o processo de atendimento, o consumidor tem o direito de dar sua consideração final, indicando se o seu problema foi resolvido, se voltaria a fazer negócio com a empresa e qual nota dará ao atendimento que lhe foi prestado. Com isso, é realizado um sistema de reputação, gerando vários *rankings* entre as empresas baseados nesses parâmetros votados pelos usuários. Os *rankings* se dividem em diversas categorias como índice de solução, índice de voltar a fazer negócios, notas médias, número de reclamações, ausência de resposta e tempo de retorno. Os responsáveis pelo site alegam que esse sistema de reputação é um algoritmo totalmente automatizado, e que não há interferência na geração dos dados.

A partir da coleta de informações sobre o CC nesse site, foi feito em 27 de janeiro de 2016 um levantamento das queixas, correspondendo ao período de reclamações entre agosto de 2013 e dezembro de 2015 e os resultados numéricos obtidos estão expostos no Quadro 5 abaixo. As denominações usadas no quadro, foram dadas, de maneira geral, pelos próprios usuários e denominações aproximadas foram somadas a uma mesma “categoria” neste caso pela autora. É importante lembrar que essas consultas auxiliaram na elaboração das pesquisas qualitativas e quantitativas.

Quadro 5: Panorama geral das queixas encontradas no site

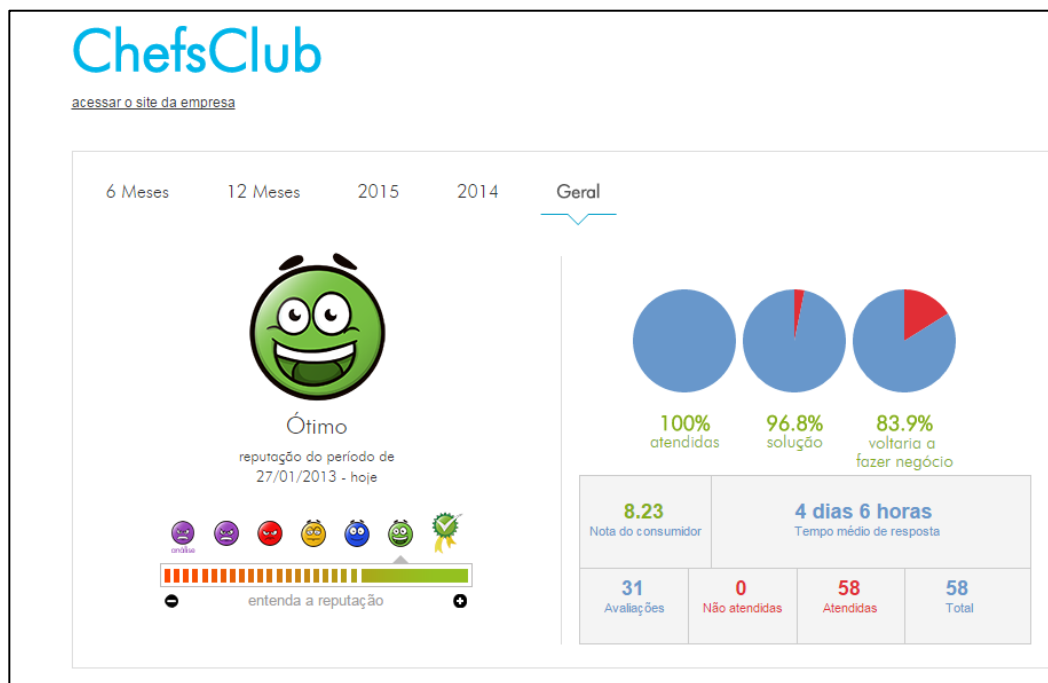
Denominação (dada pelos próprios usuários)	Número de reclamações
Cobrança indevida	21
Propaganda enganosa + Falha de comunicação	20
Restaurante não honra o desconto	7
Falta de restaurantes	5
Falta de opção de cancelamento	3
Mau atendimento	2
	Total: 58

Fonte: A autora.

Até aquele momento, a empresa possuía 58 reclamações, com 100% delas tendo sido atendidas, 97% haviam sido solucionadas, dos consumidores que reclamaram 84% voltariam a fazer negócios com o CC, e seu tempo médio de resposta era de 4 dias e 6 horas, como pode

ser observado na figura 4 a seguir. A nota média atribuída à empresa era de 8,2 deixando-a com um selo de “ótimo” (reputação).

Figura 4: Panorama geral CC em Dezembro de 2015



Fonte: Reclame Aqui (2015)

Até a data em questão, todas as reclamações haviam tido resposta com a tentativa de solucionar os problemas e explicações detalhadas sobre o que poderia ter ocorrido. A maioria das reclamações era sobre cobrança indevida, que se relaciona à renovação da anuidade automaticamente no cartão de crédito do assinante. A resposta da empresa sobre esse tópico é que assim que o cancelamento é requerido, a devolução das parcelas faltantes é feita no valor integral na próxima fatura do cliente, mas como o pacote é dividido em doze meses, as mensalidades acabam aparecendo no cartão pois já foram computadas pelo sistema, o que não seria um problema visto que o valor devolvido as cobriria integralmente. Porém, ao perceber tantas insatisfações com um mesmo problema, a empresa já deveria ter solucionado rapidamente, fazendo alterações no sistema de cadastro para que o assinante escolha a opção de renovação automática ou não. Poderiam fornecer outras possibilidades a ele, como avisá-lo através de email, sms ou outra opção (escolhida previamente no momento do cadastro) quando o período assinado estiver próximo do vencimento. Isso faz com que o cliente se sinta respeitado em suas escolhas, sem que seja pressionado a continuar com o serviço, caso ele não queira.

A segunda questão do *ranking* que é ‘propaganda enganosa + falha na comunicação’, se refere àquelas pessoas ficam confusas com o funcionamento do sistema de descontos proposto e passam por situações ruins, como chegar em algum restaurante para usar o desconto mas, o dia escolhido não é um dos que é oferecido o desconto ou a falta de atualização de dados dos restaurantes no site e aplicativo do serviço, que engloba endereços errados, datas e horários não correspondentes, além de pratos que os descontos não são aplicáveis. Essa é uma informação clara de que a mensagem não está sendo passada pela empresa da forma correta e de fácil compreensão para o cliente, pois ainda causa dúvidas; ou então de que o CC não vem dando atenção à atualização imediata dos dados informados no site e aplicativo, caso aconteça alguma alteração (de endereço, horários, pratos inclusos no desconto etc.). Essas informações são fundamentais para o funcionamento do que é oferecido e deveriam ser priorizadas.

O terceiro item pode ser considerado um dos mais graves, apesar de nesse site ter tido um número relativamente baixo de reclamações em comparação aos dois primeiros, pois a empresa necessita que os restaurantes honrem o contrato feito para que o serviço funcione e que atenda às expectativas dos clientes, sendo fatores determinantes para a avaliação da experiência do cliente acerca do serviço. Isso, somado ao último item (mau atendimento), pode significar que os valores do CC não estão sendo passados aos restaurantes, o que significa que eles também não serão passados aos clientes finais, ou que seja necessário estreitar ainda mais o relacionamento com os restaurantes, e de fato, apresentar vantagens a eles, fazendo com que os assinantes do CC sejam tão importantes quanto seus habituais clientes, para que não ocorra disparidades nos atendimentos.

Os outros itens restantes correspondem às sugestões de novos restaurantes e novas funcionalidades no site, como uma opção de cancelamento da assinatura.

A fim de atualizar os dados para essa pesquisa, o site foi consultado novamente no dia 29 de maio de 2016. O número de reclamações aumentou em 9, sendo três delas em “cobranças indevidas”, o que indica que nada foi modificado a esse respeito até a última data checada; uma em cada dos seguintes tópicos: “propaganda enganosa”, “restaurantes que não honraram o desconto” e “falta de opções de restaurantes”; duas em “falta opção de cancelamento no site”, também assinalando que nada foi feito nesse assunto; sendo mais um “mau atendimento” em restaurante. A reclamação de “propaganda enganosa” ainda ressalta um agravante, pois o cliente cita em sua reclamação o concorrente direto do CC, o Grubster, podendo ser um indício de que nesse mercado, pelo menos na cidade de São Paulo, o seu adversário pode estar ganhando mais espaço. Seu relato: “Achei que o ChefsClub seria a

melhor vantagem, porém não dão 30% sobre bebidas e a conta se torna uma confusão. O Grubster é muito melhor e gostaria de ter meu dinheiro da assinatura de volta” (RECLAME AQUI, 2016b), indica mais uma vez que as instruções ainda não estão sendo passadas corretamente, ocorrendo a falha de comunicação com os clientes, mesmo tendo havido outras pessoas com o mesmo tipo de problema.

No geral, a classificação continua como “ótima”, com tempo de resposta de 4 dias e 18 horas, 100% de reclamações atendidas, 97% de índice de solução, 80% dos reclamantes voltariam a fazer negócios com o CC e nota do consumidor em 8,29, como pode ser observado na figura 5 abaixo.

Figura 5: Panorama geral CC, 29 de Maio de 2016



Fonte: Reclame Aqui (2016a)

5.1.2 Análise Qualitativa

Para a seleção dos entrevistados foi levado em conta somente a avaliação deles sobre a empresa através da página do Facebook, não sendo considerados região, gênero, ou idade. O objetivo foi levantar quais pontos positivos e negativos sobre o serviço para cada um e ainda o que os levou a dar a nota utilizada na avaliação da empresa. Foram realizadas seis entrevistas, das quais três através do Skype, uma por ligação convencional, uma por ligação através do aplicativo Whatsapp e uma por chamada de voz através do Facebook. O perfil dos entrevistados nessa fase variou entre homens e mulheres de 20 a 39 anos, com predominância de pessoas do estado do Rio de Janeiro, onde a empresa possui mais restaurantes parceiros em

sua lista, e, em sua maioria, se autodenominaram de classe média ou classe média-alta, que é o público alvo do serviço.

A primeira pergunta “Quantos dias na semana você come fora de casa?” tinha o objetivo de tentar mapear o comportamento de compra do cliente a respeito de suas refeições e assim tentar relacionar a um grau de importância que esse comportamento tem em sua rotina. Por exemplo, caso sua resposta seja “todo dia”, haverá um alto nível de comprometimento com o momento da refeição fora de casa e isso pode ter relevância para ele. Dos seis entrevistados, quatro comem fora de casa pelo menos cinco vezes na semana, o que indica que essa é uma atividade habitual. Assim, os clientes estabelecem relações de compensação entre as características do serviço, e isso vai depender do tipo do serviço e o quão fundamental ele seja para esse cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 88). A entrevistada E5 por exemplo, classifica o serviço como muito essencial pois come fora de casa todos os dias e a sensação de conforto e acolhimento na hora da refeição se torna um fator importante para ela.

Em questão de visibilidade da marca, foi possível observar que a empresa se empenha em se promover através de anúncios ou eventos. Isso foi percebido a partir da pergunta “Como conheceu o CC?”. As respostas variaram entre palestras na faculdade e na empresa, email marketing, propaganda paga através do Facebook, parceria (‘Quilômetros de vantagem’ do Posto Ipiranga) e até mesmo a presença de representantes de marketing da empresa em grupos locais de dicas de restaurantes nas redes sociais. Apresentar a marca é importante, mas é necessário que tenha a estrutura preparada para o aumento do público, seja estrutura de recursos ou de atendimento, e que o plano estratégico esteja bem elaborado.

As questões que se seguiram, foram elaboradas a fim de ter um panorama geral sobre as etapas do serviço, como as expectativas o conhecer o serviço, o uso, o atendimento nos restaurantes e o que poderia ser feito para melhorar ou acrescentar ao serviço. De uma maneira geral o que os atraíram foi justamente a proposta de desconto e de restaurantes de alto nível, o que de certa forma, evidencia que o CC está conseguindo atingir seu público alvo.

Um dos aspectos mais interessantes sobre as respostas obtidas foi que, dos seis entrevistados, cinco disseram que vale a pena assinar o serviço e que o valor do pacote é justo em relação ao que é oferecido o que corrobora a afirmação de Zeithaml e Bitner (2003, p. 89) que diz que “a satisfação de clientes também é influenciada pelas percepções de ganho ou de preço justo. [...] noções sobre o que é justo são centrais para as percepções dos clientes quanto à satisfação com produtos ou serviços”. Com relação aos que tiveram experiências ruins, não

atribuíram diretamente a culpa ao CC, como no caso do E4 que mora no Espírito Santos e disse:

Pela oferta de restaurantes que tem aqui na minha região, eu acho que ainda não (vale a pena), teria que frequentar muito o restaurante pra valer a pena o desconto e tal, mas eu acho que numa grande metrópole como RJ, SP, Curitiba, lugares que você tem uma concentração maior de estabelecimentos credenciados, talvez seja interessante [...] mas aqui a oferta ainda é pequena, não sei se eu assinaria se não fosse por ter trocado os Km de vantagem (E4)

Ou ainda do E6 que achou bem incrível (a ideia do serviço), “mas acaba que eu esqueço o cartão, aí chega na hora eles não aceitam o CPF, ou então o horário não bate, mas pra quem tem disponibilidade de seguir esses restaurantes que têm desconto, a ideia é bem incrível”. O CC precisa avaliar previamente o número de restaurantes disponíveis que se encaixem no perfil do que é proposto, para que não aconteça esse tipo de situação/percepção. A implantação do serviço em uma nova área deveria ser feita somente quando houvesse um número preestabelecido como mínimo viável. A empresa se precipita em divulgar que está disponível em um novo local, mas caso haja um número muito baixo de opções em uma cidade, isso pode afetar negativamente o serviço, visto que não adiantaria para o cliente ter poucas escolhas para utilizá-lo. Dessa forma, a empresa gera para o cliente uma expectativa muito alta que não consegue ser suprida, afetando a satisfação dele quanto ao serviço.

O caso mais extremo, mas que não se mostrou único a partir da análise das reclamações no site Reclame Aqui e de outras na própria página do Facebook, foi o da E5, que afirmou não ter sido bem atendida em nenhum dos restaurantes onde tentou utilizar o desconto, afirmando ter passado por constrangimentos nesses estabelecimentos por ter exigido seu direito, visto que assinava o clube. “Eu acho que é justo, mas o preço que você paga por tudo isso que eu te coloquei, você paga muito caro. [...] Eu entrava nos restaurantes que tinha o CC e não apresentava o cartão, pra não ter que passar por isso, por esse constrangimento, é muito chato”. Com essa entrevistada a expectativa foi quebrada quando foi mal atendida no restaurante. Ela usa diversas vezes a palavra ‘clube’, que é o que a empresa apresenta ao cliente, e isso tem um significado muito forte.

De princípio eu achei que o CC fosse mais de um direcionamento que a receptividade no estabelecimento fosse mais agradável, porque você paga uma mensalidade, você de uma certa forma é associado de um clube entre aspas, e eu percebi que eu não fui muito bem recebida, eu fui muito mal recebida quando apresentei que eu tinha o CC. [...] *Quando você compra é que você vai ver que é como se você tivesse comprado aqueles cupons de compras coletivas sabe?* A receptividade é a mesma (E5, grifo da autora)

Ou seja, a imagem que o CC não quer passar, que é de um site de cupons de desconto, acaba sendo associada pela situação que o cliente passa. A palavra “clube” remete a uma sociedade, ao cliente fazer parte de uma comunidade onde todos são equivalentes, e quando há diferença no tratamento de quem é do clube em relação aos outros usuários do restaurante, o cliente pode se sentir constrangido, sendo uma situação difícil de ser revertida e recuperada.

Segundo os outros entrevistados, dos que deram a nota de uma estrela, o E4 afirmou não ter conseguido usar o desconto em nenhum lugar, pois foi duas vezes ao restaurante de sua escolha indicado no site e ele estava fechado. Este foi o mesmo que afirmou que em sua cidade não há muitas opções e por ter assinado através da parceria do CC com o Km de vantagens da empresa Ipiranga (que fornece ao cliente três meses pagos com os quilômetros acumulados), não pretende migrar para o serviço pago. Já a E6 também afirmou ter sido mal atendida no restaurante onde foi com dois amigos, tendo sido este o motivo de sua avaliação e reclamação na página social da empresa.

Eu tentei uma vez, aí a gente foi num restaurante, eu fui com outras pessoas, daí eu lembro que *a gente foi super mal atendido*, o gerente ficou dizendo que não aceitava o CC e acabou assim, eu insistindo de um lado e ele insistindo do outro e *a gente teve que levantar e ir embora* porque ele tratou a gente super mal (E6, grifo da autora).

Com relação aos que deram cinco estrelas como avaliação, o E1 afirmou que nunca percebeu diferenciação no atendimento, apesar de já ter tido alguns atendimentos “ruinzinhos”, mas não atribuiu isso ao CC e sim pela qualidade do próprio restaurante ser inferior; o E2 afirma nunca ter sido mal atendido em nenhum dos restaurantes onde foi e nem sentiu diferença alguma quanto ao tratamento, mas confessa que: “eu prefiro não falar antes que eu tô usando o serviço pra não ter justamente um serviço diferenciado, ou alguma coisa do tipo” por indicação do próprio palestrante do CC, quando teve o primeiro contato com a empresa. A E3, disse que também percebeu diferença no tratamento dizendo: eu já fui em restaurante que era igual o atendimento e já fui em restaurantes que senti uma diferença, [...] que você sente assim que a pessoa fica meio ‘ah’, a formalidade do restaurante cai um pouco”. A E5 também relatou diferença no atendimento e evidenciou mais um ruído de comunicação quando comparado ao discurso do E2, que teve a informação de um representante do CC de que não precisaria se identificar previamente como assinante, onde relatou:

Eu já costumava frequentar esse tipo de restaurante sim e você vê a diferença nítida quando você vai pagar normal e quando você apresenta o ChefsCub, outro ponto ridículo, você ter que entrar no estabelecimento e você ter que dizer de cara que você é ChefsClub, então você vê que muda o atendimento

sabe, é chato, e os funcionários não tem a experiência do que é, qual o desconto, o desconto é feito a mão, o desconto é em cima do valor da refeição e não da conta em si, *então são esses detalhes que são muito chatos*. E o que que eu reparei também, porque que os garçons acabam te tratando diferente, porque alguns restaurantes tiram o desconto do CC dos 10% dele (E5, grifo da autora).

Mesmo os clientes que avaliaram o CC com ótimo (através das cinco estrelas) têm a percepção de que há falhas no serviço, seja pela inclusão de um restaurante com atendimento inferior ao que é proposto pela empresa, pela falha na comunicação ou por não haver suporte e confiança necessária para garantir que o assinante seja tratado da mesma forma que os clientes habituais dos restaurantes. Essas são evidências cruciais de que o CC tem falhas graves em sua cadeia de entrega de valor, pois ele faz promessas que não estão sendo cumpridas através de seus parceiros, afetando o relacionamento com o cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Sobre se já precisaram entrar em contato com o CC alguma vez por qualquer motivo, o E1 disse que precisou apenas por causa de uma promoção promovida por eles, mas que foi atendido e o brinde chegou em sua casa sem problemas; E2 e E3 afirmaram que nunca precisaram entrar em contato direto com eles, E3 complementou:

Não, por incrível que pareça, e eu sou muito chata com isso, eu entro em contato, eu perturbo, eu sigo bem a risca esse lance de direito do consumidor, mas eles deixam bem avisado, como por exemplo quando tem alguma promoção válida naquele mês no restaurante, por causa de algum festival ou alguma coisa assim, *eles deixam bem claro no aplicativo*, então eu sempre consulto o aplicativo pra saber quais são os restaurantes ao redor que estão com promoção, até que horas, aí sempre tem lá (E3, grifo da autora).

Os três afirmaram ter conhecimento de que a empresa disponibiliza várias formas de contato e tiveram a percepção de que ela responde através das redes sociais. No caso da E3 é preciso fazer duas observações: a primeira é de que ela afirma usar o aplicativo como forma de consulta e no caso da análise feita anteriormente, onde ele não estava disponível durante quase dois meses, poderia causar uma quebra na confiança, pois a ferramenta de utilização da cliente não poderia ser usada e provavelmente seria prejudicada; a segunda é que para ela, as informações sobre o funcionamento do serviço estão claramente descritas, mas através da observação dos comentários de outras pessoas, elas não ficam claras para todos, indicando que há ruído nessa comunicação da empresa (KOTLER; KELLER, 2012).

Com os entrevistados que classificaram com uma estrela, por ter havido problemas em suas experiências, todos entraram em contato. Então para o aprofundamento da questão, foi

perguntado como eles avaliaram o atendimento e o E4, que enfrentou problemas quanto a informação errada no aplicativo sobre o horário de abertura do restaurante, respondeu:

Foi uma resposta adequada, o principal foi o seguinte também, é óbvio que a gente ganhou uma bonificação de dois meses, foi razoável, mas o principal foi que eu fui verificar depois se eles realmente tinham alterado a data pra não acontecer mais aquele tipo de engano. Eu até consultei aqui e eles realmente tinham alterado [...], mas também não fui lá testar se eles estavam funcionando, eu posso ter uma surpresa desagradável de novo (E4).

Já a E6 “eu mandei uma reclamação pro CC né, contando os detalhes e o responsável do CC me respondeu super atencioso e deu mais três meses pras pessoas que estavam comigo e pra mim. Mas eu confesso que eu desanimei de utilizar”. Nos discursos acima nota-se uma desconfiança dos clientes em relação às comunicações do CC, constituindo um problema para a empresa. E novamente, o caso mais grave aconteceu com a E5, que relatou o seguinte:

Como eu vi que tinha retorno lá (na página do Facebook), daí eu falei, vou entrar aqui no meio de contato com eles porque eu to vendo que tem resposta, mas não teve resposta, ninguém me ligou. [...] Pra não dizer que não liguei, liguei sim e me chateou muito o atendimento lá no (nome do restaurante), que inclusive eu mandei chamar o gerente e o gerente foi tão grosso comigo quanto a atendente, e aí eles (o CC) falaram que iam averiguar a situação, mas ninguém me retornou, ficou por isso mesmo (E5).

Quando foi feito o contato com a E5 para participar desse trabalho, a mesma afirmou que inicialmente pensou ter sido o CC entrando em contato para resolver seu problema, dizendo “eu até achei que você fosse alguém me ligando pra entender o porquê da experiência ruim”. Mesmo que a avaliação do serviço por parte do cliente tenha sido insatisfatória, é muito importante dar um retorno a ele, ainda que ele não renove a assinatura, e não queira mais o serviço, pois é essencial a tentativa de recuperação, como exposto (ZEITHAML; BITNER, 2003 e LOVELOCK et al 2011).

Por fim, foi deixado um espaço aberto a sugestões ou reclamações finais, como se fosse um recado à empresa. Dos três entrevistados de avaliação com mais estrelas, o E2 disse que não mudaria nada e não tinha nenhuma sugestão, o E1 sugeriu adicionar sobremesa ao englobamento do desconto, mesma sugestão da E3, pois afirmou fazer falta em restaurantes que não fossem especializados nisso, além de acrescentar bebidas alcóolicas, como Chopp, cerveja e vinho dentre outros.

Com relação aos de avaliação com menos estrelas, no caso do E4, disse que: “acho que a proposta do negócio, da plataforma, ela é muito promissora e eles podem adicionar muita coisa né, tanto misturar com um *delivery*, ou talvez fazer cupons de promoção de horários, fazer venda de cupom pelo próprio aplicativo”. Nessa parte o cliente compara com

outra experiência que ele teve nos EUA, onde usou o aplicativo Groupon Now (que foi apresentado neste trabalho na análise dos concorrentes no capítulo 2), que indicava os restaurantes que tinham promoção no entorno da localização do usuário. Ele relatou não ter visto ninguém fazendo isso aqui no Brasil e achou que seria interessante, sugerindo que o negócio seja expandido além de uma assinatura, que possa se tornar um serviço esporádico, para no caso dele, que tem saído pouco e tem poucas opções de restaurante por perto, possa também ter a oportunidade de aproveitar ocasionalmente esse serviço. Os entrevistados E5 e E6 sugeriram mudanças do CC com os restaurantes parceiros para que não haja outros transtornos como os deles, seus relatos estão respectivamente a seguir.

Eu mudaria assim, desde o momento que eu fechei com um restaurante, não tem que ter dia nem horário, nem que caia o percentual de desconto. [...] O que eu percebi, é que nesse método, os restaurantes fecham pra poder atrair cliente em horários de ‘não-pico’, em horários onde eles não tem movimentação. [...] Tem que ter um anúncio ou um adesivo o que for (no restaurante) e treinamento pros próprios funcionários do estabelecimento (E5).

Vale lembrar que o CC fornece aos restaurantes, material de suporte, com uma cartilha simples e o adesivo que o cliente sugere. Em seu caso é preciso averiguar o quão à vista estavam esses materiais e se for o caso, alterá-los para torná-los mais visíveis.

Eu acho que o serviço é muito bom, a questão eu acho que é mais sobre a conscientização das empresas que se tornam parceiras, porque às vezes nem todos os garçons ou gerentes tem conhecimento de como funciona.[...] Porque o ChefsClub, ele acaba tendo contato com o responsável do restaurante, e esse responsável eu entendo que ele tenha uma missão de passar e repassar esse treinamento pros demais, só que eu acho que isso acaba não acontecendo, então eu não considero que é um problema do CC e sim da empresa parceira dele (E6).

Apesar desse cliente não considerar que a responsabilidade seja do CC, por falta de conhecimento específico que não é culpa dele, quem deveria treinar e passar os valores do serviço para os restaurantes é sim o CC. Ele tem que garantir que os restaurantes estejam atendendo aos clientes finais da forma que eles comunicam, cabendo à empresa oferecer maneiras de estabelecer uma conexão com esses restaurantes para que eles estejam sintonizados em seus objetivos e valores para passá-los da mesma maneira ao consumidor final. Os esforços de recuperação das falhas ocorridas no serviço do CC podem ser considerados fracos e tendem a disfarçar os problemas ao invés de corrigi-los em sua fonte. Por se tratar de “padrão de falha” e não incidentes isolados, fica mais evidente o que deve ser corrigido, porém não foi percebido nenhum esforço em sanar esses problemas aqui.

5.1.3 Análise Quantitativa

Ao total, foram 116 respostas, sendo que somente 46% conheciam o ChefsClub e apenas 7% destes possuíam assinatura. Sendo assim, 62 pessoas tiveram sua primeira impressão sobre o serviço durante a pesquisa e 54 já tinham alguma noção do que era a empresa, o que contribuiu para uma amostra equilibrada. Diferente do objetivo inicial dessa pesquisa, que era atingir o público assinante, os respondentes dessa etapa, que em sua maioria conheciam superficialmente ou não conheciam a empresa, contribuíram no sentido de falar sobre suas expectativas com ela.

Com relação ao perfil da amostra obtida, encontram-se os resultados na tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

	Amostra	%
Gênero		
Feminino	89	77%
Masculino	27	23%
Idade		
Até 20 anos	16	14%
21 – 25 anos	46	40%
26 – 30 anos	17	15%
31 – 40 anos	22	19%
41 – 50 anos	11	9%
51 anos ou mais	4	3%
Renda Média do círculo familiar		
Até R\$800,00	4	3%
R\$881,00 a R\$1400,00	8	7%
R\$1401,00 a R\$1900,00	15	13%
R\$1901,00 a R\$2400,00	12	10%
R\$2401,00 a R\$3100,00	18	15%
R\$3101,00 a R\$5000,00	23	20%
Mais de R\$5001,00 mensais	36	31%
Estado atual de residência		
RJ	7	8%
SP	3	3,5%
ES	66	78%
MG	2	2%

	Amostra	%
DF	4	5%
Outros	3	3,5%
Escolaridade		
Ensino médio completo	8	7%
Ensino superior incompleto	54	47%
Ensino superior completo	35	30%
Pós-graduação, mestrado ou doutorado.	19	16%

Fonte: A autora

A amostra total se caracteriza por 77% de pessoas do sexo feminino e 73% do sexo masculino. A faixa etária dos respondentes ficou concentrada entre os mais jovens, com 40% possuindo entre 21 e 25 anos e o grau de instrução correspondeu com a faixa etária dos entrevistados, sendo que 47% possuíam superior incompleto e 30% superior completo. Esses resultados indicam que, o público atingido com essa pesquisa corresponde ao público alvo do serviço, que são pessoas jovens (ou com espírito jovens), com escolaridade superior e poder aquisitivo maior, tendo boa parte dos respondentes, 31%, com renda mensal superior a R\$5.001,00 (cinco mil e um real) correspondendo a uma classe média-alta, apreciadora da “alta gastronomia” sugerida e que pode gastar um pouco mais com esses restaurantes.

Na primeira parte da pesquisa, procurou-se entender os hábitos de consumo dos respondentes, que podem estar relacionados com a utilidade do serviço do CC para eles. Primeiramente, eles foram abordados sobre a frequência com que faziam refeições fora de casa, sendo que 29% afirmaram comer fora 5x por semana ou mais, seguido de 28% com em média 2x por semana e 22% com 3x, como ilustrado na Tabela 2 abaixo. Isso significa que a pesquisa atingiu consumidores que tenderiam a utilizar o serviço com mais frequência.

Tabela 2 – Frequência de dias de refeições feitas fora de casa

Frequência	Amostra	%
1x por semana	16	14%
2x por semana	32	28%
3x por semana	26	22%
4x por semana	8	7%
5x por semana ou mais	34	29%

Fonte: A autora

Porém, ao comparar essas respostas com as da pergunta seguinte, que se referia a quantos desses dias eram por lazer, 41% dos respondentes afirmaram que apenas dois deles tinham esse objetivo, seguido de 22% com apenas 3 dias na semana, conforme a tabela 3 a seguir. Esses dois índices, combinados ao perfil socioeconômico, contribuem para construir a percepção de valor dos consumidores, que fazem suas escolhas baseando-se em fatores que lhes são intrínsecos, como mobilidade, renda, necessidades e hábitos. Conforme Kotler e Keller (2012, p.131) “a probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor”, e o valor percebido pelo cliente potencial depende de sua avaliação acerca de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas. Portanto se a refeição fora de casa for um momento importante, ou que venha a ser repetitivo (como no caso das pessoas que comem na rua 5x ou mais), a proposta do serviço do CC se mostrará interessante, porém, para esses clientes, a expectativa também será alta.

Tabela 3 - Frequência de dias de refeições feitas fora de casa por lazer

Frequência	Amostra	%
1x por semana	46	40%
2x por semana	48	41%
3x por semana	14	12%
4x por semana	2	2%
5x por semana ou mais	0	0%
Nenhuma	6	5%

Fonte: A autora

As cinco perguntas seguintes pretenderam explorar o quão apegados os respondentes eram aos restaurantes que frequentavam habitualmente, a fim de mensurar se o serviço oferecido pelo CC ao seu público alvo, que é de poder explorar diversos tipos de culinária e restaurantes, estaria de acordo com os hábitos dos que fizeram este questionário. Foi diagnosticado que 96% dos respondentes gostam de conhecer novos restaurantes e 84,5% experimentam novos tipos de comida, o que confirma que para essas pessoas o serviço poderia interessar. Complementando esses dados, 76% afirmaram que seria ótimo ganhar descontos em seus restaurantes favoritos, mas que não deixariam de ir a outros, enquanto 21% passariam a usar somente os que tivessem descontos e apenas 3% não alterariam sua rotina por conta disso. Porém, quando indagados se o desconto fosse para restaurantes desconhecidos, 84% afirmaram que alternariam entre os restaurantes conhecidos e os novos e

12% frequentariam somente as novidades com desconto. Portanto, esses dados ratificam que, segundo os hábitos e preferências da amostra obtida, estariam eles mais receptivos ao que é oferecido pelo serviço do CC.

Em seguida, uma pergunta filtro, dividia os respondentes entre os que já conheciam a empresa e os que nunca tinham ouvido falar dela. Aos que nunca tiveram contato, foi apresentado um breve resumo de como o serviço funciona, apresentando valores dos pacotes, margem de desconto que poderia ser obtida com o serviço e um *link* que direcionava ao site oficial da empresa, caso o respondente quisesse checar. Após esse breve esclarecimento, eles eram convidados a responder se acharam o serviço interessante e 78,5% confirmaram o interesse.

Para a mesma faixa de pessoas que não conhecia o serviço, foi questionado se acharam justo os valores dos pacotes (anuais e semestrais), com concordância de 68%. Aos que responderam que não (32%), foram convidados a completar sua resposta esclarecendo o motivo. Dentre as justificativas, sete deles, afirmaram não ver lógica em pagar uma assinatura para obter descontos, o que corrobora a necessidade de uma boa comunicação da empresa para sanar essas dúvidas imediatamente em seu primeiro contato com os possíveis consumidores, apresentando os motivos que a fazem “valer a pena”. Pelo visto, os clientes não percebem valor na oferta. Ou seja, segundo esses respondentes, pagar uma assinatura para obter descontos não compensaria e isso deve ser esclarecido pela empresa.

As duas perguntas subsequentes foram sobre os 30 dias de uso grátis oferecido pela empresa, se eles experimentariam esse período, se pretendiam continuar com a assinatura através do pagamento e caso a resposta à essa última fosse não, quais os fatores que o fariam desistir. Quanto à experimentação do serviço, 92% da amostra que não conhecia confirmou o interesse em fazê-lo e, quanto à continuação através da assinatura paga, somente dois respondentes deram a afirmativa, enquanto oito disseram que não e os 85% restantes, escolheram a alternativa “talvez”.

Em relação aos possíveis motivos de desistência, os respondentes poderiam escolher mais de uma alternativa, fazendo assim, uma combinação de fatores, onde os resultados foram analisados através de um ranking, das opções mais escolhidas para as opções menos escolhidas, como pode ser visto na tabela 4 a seguir. Mais uma vez, “valores dos pacotes” apareceu como a opção mais escolhida, com 55%, indicando que só a percepção de pagar uma assinatura para obter desconto não convence o consumidor, sendo preciso uma ação de marketing muito bem planejada para que a percepção de valor do serviço e da empresa sejam compensadores à do preço, e que a questão do “clube” se sobressaia através da comunicação.

Dentre as sugestões apresentadas na alternativa “outros” estavam: as condições de uso (por exemplo, ter horários específicos), depender dos restaurantes participantes, falta de vantagens dos pacotes, falta de diversificação dos benefícios com a assinatura e a quantidade de restaurantes disponíveis na localidade onde reside.

Tabela 4 – *Ranking* dos possíveis fatores de desistência

Motivos da desistência	Amostra	%
Valores dos pacotes	35	55%
Falta de algum restaurante preferido	30	47%
Falta de algum tipo de comida preferida	26	41%
Atendimento nos restaurantes	27	42%
Dúvida quanto ao funcionamento do serviço	14	22%
Outros	9	14%

Fonte: A autora

Acerca dos respondentes que conheciam o CC, apenas 15% deles experimentou os 30 dias gratuitos, 70% conheceu a empresa através das redes sociais e 23% foi por meio de indicação. Isso indica que a presença da instituição nas redes sociais tem uma maior visibilidade e, ao atingir pessoas que entenderam o conceito do serviço e estão satisfeitas, elas passam a indicá-lo ou falar sobre ele a outras pessoas, através do boca a boca positivo. A eles também foi perguntado o que achavam mais interessante na oferta do serviço e, novamente 51% escolheu “os descontos” seguido de 33% de escolha da “variedade dos restaurantes”. A combinação de ter abatimentos somado à variedade de restaurantes disponíveis confirma que isso é um atrativo da empresa, mas o que tem que ser somado a uma comunicação do valor dessa marca para que o consumidor não tenha como comparar a uma compra de cupom, por exemplo, porque através dele também terá acesso a descontos e vários restaurantes utilizam os dois métodos. Portanto, o CC deve estar focado em diferenciar o seu valor para que os clientes e os potenciais possam identificá-lo prontamente.

Dos 15% que experimentaram os 30 dias gratuitos, apenas metade deles continuou com algum pacote pago, o que nessa pesquisa representou um total de somente 4 pessoas em 116 entrevistados, e deve ser desprezado. Os outros respondentes que testaram a assinatura e não deram continuidade, expressaram como motivos da desistência: valores dos pacotes, atendimento nos restaurantes, dúvida quanto ao funcionamento do serviço e falta de algum

restaurante preferido. Tendo em vista essa última resposta, o resultado confere com as reclamações observadas na análise das objeções feitas através do site Reclame Aqui, efetuada anteriormente, indicando mais uma vez os pontos a serem melhorados na empresa.

Com a pesquisa, é possível inferir o quanto os hábitos de consumo influenciam no desenvolvimento do modelo de negócios de uma empresa, porém, deve ser totalmente alinhado à sua comunicação para que a informação chegue da forma como a marca quer que seja passada e que seus valores sejam facilmente identificados pelos consumidores. Falta ao CC encontrar uma maneira mais eficaz de fazê-lo, pois se consegue reter como cliente apenas 7% do público atingido pela sua comunicação, é sinal de que o serviço não está atingindo as expectativas do público-alvo, ou não estão conseguindo comunicar corretamente o seu valor.

5.2 ANÁLISE NO MERCADO B2B

A fim de ter um ponto de partida para esse estudo sobre como funciona a parceria do CC com os restaurantes, foi enviado um questionário para a empresa por email, endereçado ao CEO, que delegou a função a um de seus responsáveis pelo marketing da empresa, sendo esse o único meio disponibilizado.

Foi perguntado qual denominação era dada a essa relação, como era o primeiro contato com os restaurantes, se havia material de apresentação e retenção deles, como era a firmação de parceria e quais medidas eram tomadas caso algum parceiro não cumprisse o que foi acordado. O CC nesse primeiro momento se mostrou prestativo e com boa vontade em responder as perguntas e colaborar através de email.

Eles afirmaram que essa relação com os restaurantes é chamada de parceria, pois mesmo que haja um contrato firmado entre eles, não envolve qualquer tipo de taxas ou “amarras” para ambas as partes. No primeiro contato é realizada uma apresentação institucional, onde são apresentados a empresa, como funciona e como é a parceria com os restaurantes, incluindo informações de faturamento anual que os outros parceiros conseguiram alcançar, potencial de preenchimento diário de mesas que antes estariam ociosas, formas de contato com o CC e o que o restaurante ganhará com a parceria. O número de visitas até a firmação de parceria varia entre uma e três, tendo a maioria sendo acordada logo na primeira reunião, segundo a área de marketing da empresa. Eles também informaram ter ferramentas *web* de gerenciamento que contém as atividades em cada parceiro (banco de dados, como visto no capítulo 3) e alega prezar por um relacionamento próximo com eles, porém somente no quesito de ser “flexível” e poder alterar as preferências dos restaurantes de acordo com a

necessidade de cada um, como caso eles queiram alterar os dias ou horários disponíveis para que os assinantes do CC utilizem o desconto.

Ainda foi indagado se era preciso fazer visitas de rotina, mesmo que não houvesse problemas com a parceria. O retorno foi positivo e, segundo informaram, disponibilizavam uma equipe que se reuniam constantemente com os restaurantes para verificar a satisfação deles e propor ações para melhores resultados e acreditam que é preciso ter esse contato constantemente para que as parcerias deem certo.

Por fim, foi questionado o que era feito caso ocorresse algum transtorno com seus assinantes em algum dos parceiros, como mau atendimento. Além de declarar que isso acontece ocasionalmente, afirmaram ter uma equipe que entra em contato com o restaurante onde ocorreu o fato para apurar os acontecimentos e, posteriormente, tomam medidas para compensar a experiência ruim do assinante. Apesar de afirmarem já ter acontecido, o encerramento de uma parceria por problemas é raro, pois aconteceria somente em casos extremos, se o parceiro cometesse erros constantemente e não se mostrasse disponível a corrigi-los em conjunto com o CC.

Após essa visão geral de como funcionaria a parceria, fornecida pela empresa a partir das perguntas respondidas por eles, foi elaborado um roteiro de pesquisa para serem investigados os restaurantes, como descrito na metodologia, sendo a primeira parte relativa à interpelação da empresa antes e durante a reunião e a segunda sobre como os parceiros entendiam e valorizavam a parceria e qual o conhecimento deles sobre o CC.

Infelizmente, em relação à abordagem do CC, que abrangia a reunião e o primeiro contato, somente o ER1, dono da franquia, pôde responder a todas as perguntas sobre esse assunto, pois os demais não negociaram pessoalmente. Segundo ele houve uma primeira abordagem por volta de 2012, no início do CC, onde outras unidades da mesma franquia já haviam iniciado a parceria, mas ele não ficou interessado afirmando que naquele momento, seu movimento já era bom e caso oferecesse descontos afetaria sua margem de lucro, não valendo a pena para ele. Posteriormente, em 2015, houve uma nova tentativa e dessa vez ele concordou em formar a parceria. Nota-se que entre uma abordagem e outra do CC se passaram três anos. Os motivos que o fizeram aceitar da segunda vez foram que, mesmo ele já tendo conhecimento básico de como funcionava o serviço da empresa, a explicação mais detalhada da apresentação o fez acreditar que era uma boa oportunidade de trazer novos clientes, além de não ser uma parceria paga, onde há também a oportunidade de divulgação do restaurante através do CC, por meio dos e-mails segmentados e postagens nas redes sociais da empresa. Durante a reunião foram apresentados a proposta e exemplos de resultados obtidos

com outros parceiros, deixando o contrato no mesmo dia para ser lido e assinado e devolvido ao CC no dia seguinte. Diferentemente de ER1, ER3 e ER4 afirmaram que por se tratar de redes de franqueados, as reuniões ocorreram com as centrais responsáveis e depois as informações foram repassadas às unidades pela marca de cada restaurante. O ER5 informou que havia adquirido recentemente a posição de gerente nesse estabelecimento, portanto não participou da reunião e sequer sabia informar qual o teor dela, sendo que foram os antigos administradores quem passaram as instruções de funcionamento do CC para ele. ER7 afirmou que o dono da marca foi quem fez a parceria e “todos os franquizados foram obrigados a aceitar CC”, demonstrando a sua insatisfação e não identificando vantagens na parceria.

Visto que os entrevistados não haviam tido acesso ao que foi discutido entre os donos dos estabelecimentos e os representantes do CC, a informação de como o funcionamento foi passado é importante, pois serão os funcionários quem atenderão os assinantes, serão a linha de frente do serviço da empresa. ER1 afirmou ter feito, ele mesmo, uma reunião com seus funcionários após o fechamento da parceria, noticiando aos garçons e atendentes de como proceder com um cliente CC. ER2, ER4, ER6 e ER7 informaram ter ocorrido apenas reunião geral com os funcionários, sem a presença de algum representante do CC, para informar o funcionamento “dessa novidade” e que o desconto não afetaria o pagamento deles, (10% dos garçons/garçonetes) e foram orientados a tratar seus clientes e os assinantes do serviço da mesma maneira. ER5 acredita ter tido reunião com os funcionários também, mas não participou por não fazer parte da equipe naquele momento, tampouco soube indicar como o assunto foi passado. O único caso diferente foi o do ER3, que afirmou que um representante do CC foi em cada uma das franquias para explicar como funcionaria. Com exceção de duas, as pessoas entrevistadas não tiveram qualquer tipo de contato com algum representante da empresa, o que demonstra que não está sendo feita a aproximação de funcionários para uma aliança estratégica bem sucedida, como indicado por Hutt e Speh (2002) e informado por email pela empresa, que inclui a integração interpessoal no relacionamento de troca. Mesmo que a decisão de parceria seja da alta gerência ou dos donos, o contato entre os representantes do CC e os funcionários de entrega do serviço é muito importante para criar laços e demonstrar o cuidado e atenção que o CC quer que sejam passados aos seus assinantes.

Como auxílio das informações do site e do aplicativo, ter alguma forma de identificação visual nos estabelecimentos, que indique a presença do CC, que seja não só para uma comprovação de que o serviço está sendo aceito, mas também para confirmar as regras de funcionamento para o cliente, que é importante. Além da observação dos locais, foi questionado se havia algum material deixado pela empresa. ER1 disse:

A gente conversou, deixou comigo o contrato, eu li pra ver se tinha alguma observação, assinei e depois eles voltaram no outro dia pra pegar o contrato e deixar material de divulgação da parceria. (...) Tem o adesivo, tem bolacha de chopp, que eles também deixaram aqui com a gente e deixaram uma plaquinha com as informações das regras da parceria (ER1).

Esse restaurante foi o único em que o adesivo estava colado logo na entrada e bem visível, sendo que nos demais nenhum adesivo foi encontrado em lugar algum. No restaurante do ER7, ele afirmou ter recebido uma cartilha (que procurou no momento, mas não a encontrou) e um adesivo, porém, sua insatisfação com o serviço o fez tirá-lo de onde estava: “Eu recebi um adesivo que era pra colar aqui, mas na segunda-feira eu arranquei. Porque não me interessa divulgar que eu tenho ChefsClub. Eu não tenho margem pra dar 30% de desconto. Não com a realidade do país que a gente tá vivendo hoje”. Os outros restaurantes disseram ter recebido uma cartilha, que não estava à vista em nenhum deles, e não comentaram sobre adesivos ou qualquer outro tipo de material de apoio.

Por se tratar de duas áreas diferentes do Rio de Janeiro, outro aspecto averiguado foi o de movimento de assinantes nesses restaurantes. Quanto aos da zona sul, ER2, ER3, ER4 e ER5 disseram que o fluxo de assinantes é muito baixo, apesar de ER4 ter relatado que percebeu um pequeno aumento:

Assim, hoje, efetivamente, eu ainda não vi que agregou muita coisa. A gente já está há um ano ou mais com isso, e eu ainda não vi muita coisa ainda, mas a gente sente que há um progresso, mesmo que pequeno, com mais pessoas vindo. Quer dizer, eu acho que eles precisam, como empresa, divulgar mais e fazerem mais sócios. Porque aí a gente vai automaticamente receber isso, esse retorno. Porque a gente depende da divulgação deles, do número de sócios que eles têm para vir mais clientes pra gente (ER4).

Ainda completou que, mesmo tendo sido instalado um sistema do CC no computador de seu estabelecimento, que serve tanto para validar os descontos quanto para ter relatórios de uso, não o utiliza, pois os rendimentos através do serviço não são expressivos, identificando uma falha no relacionamento (HUTT; SPEH, 2002). Dessa mesma área, ER1 foi o único que se mostrou satisfeito, disse ter um movimento satisfatório, principalmente quando participa de ações promovidas pela empresa, como o email marketing segmentado, que ajuda a atingir o público específico de cada restaurante, ou participando de promoções, como uma semana de sobremesa grátis para usuários CC, dentre outras.

Já os restaurantes do centro, ER6 e ER7 disseram ter uma grande movimentação de clientes assinantes do serviço, sendo que para ER7 isso chega a ser um inconveniente, pois disse que a porcentagem de desconto com o CC está afetando a sua margem de lucro, porque

“dar 30% de desconto está desconforme com a realidade que a gente tem hoje”, se referindo à crise financeira que afeta o país atualmente.

Uma característica interessante observada, é que os restaurantes do centro da cidade têm mais movimento de assinantes CC do que os da zona sul, o que pode indicar que as pessoas que precisam comer fora todos os dias, como as que trabalham na região onde há uma maior concentração de empresas, dão preferência aos restaurantes onde podem utilizar os descontos do que as pessoas que estão a passeio ou são residentes, como é mais comum na zona sul do Rio de Janeiro. Essa situação é um desequilíbrio que deve ser levado em conta pelo CC no momento de elaborar uma proposta que realmente atenda às necessidades do restaurante, que ajude com a divulgação de ambos (CC e restaurantes), porém sem que afete negativamente o seu faturamento.

Com a crescente demanda dos consumidores por ofertas, era preciso sondar também a presença de concorrência nesses parceiros. Para isso, foi perguntado se havia outras formas de dar descontos aos clientes. ER1, ER3, ER4 e ER5 afirmaram fazer promoções através de outros meios, como Groupon e Peixe Urbano. ER1 disse que após a parceria com o CC diminuiu a frequência, mas não os abandonou completamente, ainda sendo utilizados pelo menos uma vez por ano. Curioso observar que, segundo ER3, enquanto com outros tipos de descontos afirma ter enfrentado problemas várias vezes, nunca teve complicações com usuários do CC, e que isso é visto como uma vantagem. Já em ER4 além dos cupons, faz outros tipos de abatimentos (convênios com empresas do entorno, por exemplo). Apesar de não ter falado sobre o assunto, ER6 foi encontrado anunciando também com as empresas citadas acima, além dos sites Restorando e Cuponeria.

O ER7 afirmou que anteriormente eram feitos outros anúncios, porém ao se tornar uma marca forte, seus donos não viram a necessidade de continuar, e o CC foi aceito por ter sido visto como forma de complemento ao marketing atual da empresa. Ele ainda completou:

Você tem que ter uma margem muito grande pra poder conceder trinta por cento de desconto, eu acho que tá fora da realidade, na situação que a gente vive no país de hoje. E eu tô no ramo há mais de 15 anos. Você praticamente empata, quando recebe um cliente ChefsClub. Tem itens nossos que você não tem 30% pra você dar de desconto. [...] É meio que um trabalho de divulgação, só que na minha opinião, um trabalho que sai caro (ER7).

A partir dessa resposta, mesmo que não tenha sido dito, a impressão é de que, a empresa viu no CC uma forma diferenciada de desconto, exatamente a proposta que deveria ser feita corretamente a esses parceiros. No entanto, por não possuir métricas específicas de funcionamento para cada um deles, o serviço acaba não servindo como forma de incremento

financeiro para uns e ainda pode atrapalhar o rendimento de outros. Isso demonstra que o CC ainda não é suficiente para essas parcerias, pois o restaurante recorre aos seus concorrentes para aumentar seu movimento, não constituindo um relacionamento necessário no B2B (HUTT; SPEH, 2002). E com a exceção de ER7, nos demais o serviço do CC é comparado ao que os concorrentes fazem através dos cupons, não havendo diferenciação que a empresa espera, sendo outro sinal de que os valores não estão sendo passados como deveriam.

Ao final, todos foram questionados sobre se teriam alguma sugestão para melhorar o serviço do CC e também a relação entre eles e os restaurantes. Na visita ao restaurante da ER2, apesar de não ter tido conhecimento de como foram acordados os termos do contrato, a entrevistada sugeriu que falta divulgação dos restaurantes participantes através do CC, e atribuiu deficiência de movimento com o serviço à isso, da mesma forma que o ER3, porém ele prefere atender clientes CC do que os que usam outros tipos de cupons de desconto. O ER4 relatou que muitos clientes chegam perguntando se a unidade aceita o CC, se ainda é válido para aquele estabelecimento, ou para confirmar o horário de uso, indicando que o assinante, mesmo podendo consultar essas informações no site ou no aplicativo, não tem garantia de que elas estarão corretas, sugerindo que o CC trabalhasse mais a comunicação para evitar esses problemas, além de indicar que eles deveriam divulgar tanto o serviço quanto os restaurantes individualmente.

Quanto ao ER5, pelo respondente ter sido o próprio dono, apresentou um conhecimento melhor sobre ações de marketing e soube identificar que falta uma comunicação da empresa com os restaurantes, se mostrou insatisfeito com o serviço e disse:

O CC devia ser mais envolvido nesse processo de saber quantos clientes vieram, de onde vieram, de qual estado, quantas vezes usaram no restaurante. Acho que eles tinham que ter uma comunicação mais ativa com os restaurantes, pelo menos pelo que eu vejo aqui né. Por exemplo agora, num futuro próximo a gente vai mudar de self-service para *à la carte*, aí como que eles vão saber disso se eu não avisar? Eu acho que realmente falta isso sabe, uma comunicação constante. Meu movimento aqui com o CC não é tão bom, então se eles fizessem esse acompanhamento, talvez eu tivesse a visibilidade de qual cliente eu tô atingindo com o desconto pra fazer uma divulgação melhor pra gente (ER5).

Como visto, para ele falta a comunicação constante com o CC, para que o restaurante tenha uma visão das características e mudanças pós parceria, onde eles, em conjunto poderiam promover ações para aumentar esse movimento. A proximidade com os parceiros é essencial no mercado B2B (HUTT; SPEH, 2002)

ER7, além das outras objeções citadas anteriormente, sugeriu que fosse limitado o uso do desconto, tanto em quantidade de vezes que um cliente poderia usar por semana, por

exemplo, quanto em quantidade de acompanhantes beneficiados com o desconto de um único assinante, que no caso desse estabelecimento é de três pessoas (somado ao assinante, dá um total de quatro pessoas beneficiadas com o abatimento) que, em sua opinião, deveria dar direito a somente um acompanhante no máximo. ER6 não emitiu comentários.

A partir desses relatos, ficou evidente que a proposta feita pelo CC ainda não é o ideal. Provavelmente, pensando na ideia de poder “escalonar” seu modelo de negócio, como comentado sobre as características das *startups* no capítulo 2, essa falta de personalização das necessidades de seus parceiros está sendo prejudicial a ambos, pois para os restaurantes não está representando valor algum fazer parte do CC, e para a empresa, está acarretando problemas com seus assinantes, que recebem tratamento diferenciado nos restaurantes que já não estão mais interessados e satisfeitos em recebê-los.

5.3 ANÁLISE COMPARATIVA FINAL

Quando se analisa conjuntamente as três fases dessa pesquisa, é possível notar uma série de falhas que estão interligadas. Usando novamente a comparação do triângulo de serviços aplicado à empresa CC no capítulo 3.3 (página 47), pode-se dizer que os erros ocorrem durante a transmissão do marketing interno (CC para os restaurantes) e externo (CC para os clientes finais), pois o interativo é uma consequência dos outros dois.

Ao mesmo tempo em que a empresa deixa lacunas ao comunicar seu valor ao cliente final (assinantes e possíveis assinantes), permitindo a falta de informações básicas no site, omitindo outras que poderiam fazer com que a decisão de compra fosse mais fácil e insistindo nos mesmos deslizes (como observado em diferentes momentos da análise do Reclame Aqui, por exemplo), sua comunicação com os restaurantes também não é eficaz, visto que não estão satisfeitos por motivos diferentes, e ambos os vértices não estão sendo ouvidos.

Vale lembrar, a começar pela estratégia da empresa, que seu objetivo era atingir somente horários onde o restaurante não obtivesse movimento, o que foi um erro, pois os assinantes não conseguiam aproveitá-los e os estabelecimentos continuavam vazios. Isso foi citado em uma das respostas ao questionário enviado à empresa:

No início do ChefsClub, por exemplo, nós fazíamos parcerias com restaurantes geralmente colocando descontos em horários onde o local ficava praticamente vazio (entre 15h e 19h por exemplo), esperando que os nossos clientes fossem lotar os restaurantes nesses horários. O problema é que quase ninguém come nesses horários e, depois de um tempo, percebemos que os nossos clientes não eram exceção. Com isso, os clientes estavam ficando chateados porque eles nunca podiam comer nos horários de desconto e os restaurantes também estavam ficando chateados porque os nossos clientes nunca iam nesses horários. Então, para resolvermos isso, passamos a fazer

parcerias com restaurantes exigindo sempre que os horários englobassem, pelo menos, o horário do almoço ou da janta. Assim, nossos clientes passaram a utilizar o cartão com mais frequência, o que deixava o restaurante bem mais satisfeito também. Outro caso que vale a pena ser citado é que recentemente também criamos mecanismos de bonificação para restaurantes (divulgação) e consultores (bônus) para termos mais restaurantes que aceitassem nossos clientes ChefsClub todos os dias e horários, uma vez que isso não era tão recorrente em nosso início (Representante CC por email).

Este foi o único exemplo observado em que a empresa ouviu aos seus públicos para fazer alterações, ou disse que ouviu, porém não pode-se dizer que foi apenas “boa vontade” pois se não houvesse acontecido, provavelmente estariam de portas fechadas. Quanto ao mecanismo de bonificação citado na resposta acima, não foi encontrada qualquer referência no site ou mesmo durante as entrevistas nos restaurantes. A única ocorrência que se pôde ligar a isso, foi uma postagem no Blog (compartilhada na página do Facebook da empresa), do dia 05 de junho de 2016, denominado “Destaques pelo prêmio ChefsClub 2015”. Nela, foi anunciado que os restaurantes parceiros foram avaliados pelos assinantes e premiados em quatro categorias: melhor restaurante, melhor comida, melhor surpresa (lugar que superou as expectativas) e melhor atendimento, serviço e equipe. Foi premiado um restaurante em cada categoria, de cada estado onde o serviço está disponível, e segundo o *post*, os ganhadores receberam uma placa de parede com o título recebido. Aparentemente, essa foi a primeira edição deste prêmio, o que representa uma pequena tentativa de melhora. Entretanto, por não ter havido ampla divulgação ao público em geral, não acrescentou valor à sua proposta. São ações como essa que podem começar a alinhar a três pontas do serviço, porém ainda há muito a ser feito.

Em uma matéria ao site IG, Bruno Serman, um dos sócios do CC, afirma que a empresa se preocupa com o atendimento ao consumidor até o momento que eles chegam aos restaurantes, e que isso os diferencia da compra coletiva, onde o cliente é tratado como de “segunda classe”, ainda completa que:

O modelo de cupom não é útil para fidelizar os clientes. São modelos de negócio diferentes, posicionamentos diferentes. Não queremos apenas o cara que está caçando o desconto, queremos o cara que quer mais experiências para comer fora e precisa de um incentivo para isso. No nosso caso, em três usos você já compensa a assinatura (MORAES, 2016).

Como foi analisado neste estudo, as informações acima se mostram incoerentes com as afirmações de ambos os lados, dos clientes finais e dos parceiros, pois tanto um quanto

outro compararam o serviço às compras coletivas em suas respostas, indicando que o CC e elas estão em um mesmo patamar na percepção deles.

Outro exemplo de incoerência observado refere-se ao conceito de “alta gastronomia”. Segundo proposto no capítulo 2, esse conceito corresponde, além da escolha dos melhores ingredientes e de técnicas refinadas, também com o equilíbrio entre sabor, ambiente e bom atendimento. Sobre o ambiente, alguns dos estabelecimentos visitados não eram um lugar com visual de bom gosto ou refinado, como se imagina ao citar a alta cozinha, e poderiam ser comparados visualmente à um “*fast food*”. Isso também foi citado por alguns dos entrevistados da etapa qualitativa, como exemplificado na fala de E4 abaixo.

Mais ou menos, eu não diria que os estabelecimentos aqui são de alta gastronomia. Depende do conceito de alta gastronomia. Porque o (nome do restaurante) é tipo um McDonald's de grife né, uma hamburgueria semipremiada. Tem outras hamburguerias um pouco mais premiadas que ele, com um valor maior. Eu diria que é de média gastronomia. Pelo menos os que eu vi no meu entorno são de média gastronomia (E4).

O caso da E3 também pode ser citado como exemplo de interpretação do valor que é passado incorretamente. Após ser perguntada como conheceu o CC, que foi através das redes sociais, ela acrescenta o motivo inicial de seu interesse “[...] apareceu no meu *feed* (de notícias do Facebook) e eu fui buscar as informações, porque como eu como muitos dias fora de casa, era uma coisa interessante isso de desconto, a proposta deles é essa, então eu fui ver e fui testar” (E3). A entrevistada inicialmente identificou como foco da oferta, os descontos, apenas posteriormente quando procurou mais informações sobre o serviço é que pôde detectar a proposta da “alta gastronomia”.

Ter uma proposição de valor não é suficiente. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 134), o sistema de entrega desse valor deve ser eficaz e realmente entregar ao cliente as experiências prometidas, através de um conjunto de processos organizacionais centrais que contribuem para a diferenciação ao consumidor. O CC, ao prometer que seus clientes irão encontrar esse nível de lugar e aproveitar “experiências incríveis”, tem que cumprir a promessa. Tudo deve estar interligado, pois a percepção do assinante vai além de uma boa comida, está relacionada aos outros sentidos, à experimentação do ambiente e ao atendimento. Quanto a este último motivo, alvo de reclamações tanto do Reclame Aqui quanto das respostas na fase qualitativa, é um ponto que necessita também muita atenção. É preciso levar em conta que além do triângulo de serviço do CC, cada restaurante é uma empresa, com seu próprio triângulo, com valores e modo de funcionamento próprios. Portanto, estarão entregando os valores de outra que, se não der atenção a eles e o retorno desejado, poderão

simplesmente encerrar a parceria e continuar seus negócios normalmente e valorizando seus clientes de outra forma, como citou o ER7: “eu prefiro, eu, atender um cliente aqui e dar um desconto para ele, independente de ser cartão débito, crédito, o que for, 10% por uma questão de mera cortesia, agradar o cliente, do que eu perder 30% com o cliente CC”.

Então, o CC deve alinhar-se a seus parceiros para funcionarem em concordância. Onde estão as visitas periódicas informadas pelo CC? Porque não criam treinamentos exclusivos para os parceiros? Muitas ações poderiam ser realizadas para melhoria dos serviços e valorização da parceria. Elas influenciam diretamente na satisfação de ambos os lados, B2B e B2C. A empresa precisa fazer ações fortes no B2B com os parceiros, para que estes deem valor ao cliente final.

Além disso, até os clientes já perceberam que falta comunicação, falhas que não deveriam existir no B2B (PINHO, 2013). Por exemplo, na fase quantitativa, ao final, foi deixado um espaço onde o respondente pudesse fazer observações e, dentre elas colocam que “O serviço do ChefClub é ótimo, mas ainda acho que muitos restaurantes não tem toda a equipe alinhada quanto ao desconto, os dias que estão no regulamento e outras regras” (respondente do Rio de Janeiro); e “muito interessante. Mas, precisava ser mais divulgado, principalmente nos restaurantes. Já aconteceu muito comigo e com amigos de os garçons e gerentes nem saber do que se trata. Até que parece uma alma e diz: aceita sim” (respondente do Distrito Federal), demonstrando a total falta de informação entre os parceiros”.

Outro fato interessante ocorreu em uma foto postada no Instagram oficial da empresa, no dia 29 de abril de 2016 (anexo L) onde mostrava a equipe reunida no escritório para demonstrar que todos estavam usando calças compridas em dia atipicamente frio de abril, a fim de “brincar” com os clientes. Foi então que um fez um comentário relacionando com a foto, porém com críticas ao material deixado pela empresa nos restaurantes:

Podiam aproveitar que tá todo mundo juntinho e sentar pra fazer um material de comunicação novo pros restaurantes. De preferência um que deixe claro que o horário que valida a promoção é o de CHEGADA do cliente. O tempo todo os restaurantes querem validar o desconto pela hora da nota fiscal (saída) e me forçam a pedir a conta antes do limite se eu quiser receber o desconto... E adivinha o que enfiam na minha cara pra afirmar que estão certos? A plaqueta que vocês fizeram mas que não fala NADA a respeito. (...) Me mostram o material com os limites de horário e dizem "veja, não tem nada falando sobre horário de chegada" (FARIA, 2016, grifo do mesmo).

Situações como essa, onde o cliente expõe sua insatisfação, mas demonstrando que ainda pode ser recuperado, devem ser aproveitadas pela empresa. O CEO, Guilherme Mynsen, respondeu prontamente, porém esse erro não deveria ter acontecido após quatro anos

de empresa, pois são informações básicas de funcionamento do serviço e deveriam estar ao alcance dos parceiros e assinantes a todo momento. O mesmo usuário continuou comentando e sugeriu alterações, que também foram observadas em outros meios através de outros clientes, como mostrado no anexo M.

@guilhermemynssen Eu tenho muitas outras sugestões, na verdade. Por que o garçom não imputa o quanto eu estou recebendo de desconto em um banco? Não seria legal mostrar pro cliente o acumulado de desconto que ele recebeu até agora? Ano passado eu chuto ter recebido pelo menos 800 reais de desconto. Outra coisa: Por que eu não recebo uma newsletter com os novos parceiros na minha cidade? Não seria simples gerar essa lista de mailing? (FARIA, 2016).

Quanto à sua última sugestão, referente ao *mailing*, o próprio cliente havia marcado para não receber mais email do CC, como respondeu posteriormente o CEO do CC. Porém, há diversas formas de informar sobre novos parceiros, seja no aplicativo ou na página da empresa, onde as pessoas consultariam restaurantes e horários. Discussões online via Instagram ou Facebook só expõe a empresa e afetam a sua imagem. Note que nenhum outro cliente saiu em defesa do CC. Para Kotler e Keller (2012, p.136) a satisfação do cliente deve ser ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing, sobretudo porque a Internet atualmente proporciona ferramentas para que os consumidores espalhem tanto elogios quanto reclamações para o resto do mundo.

Portanto, após todas as análises, foi possível observar que a empresa não faz a recuperação do serviço corretamente e as falhas ocorrem pela falta de comunicação, principalmente entre eles e os parceiros, refletindo na satisfação deles e dos assinantes. É na entrega do serviço nos restaurantes, o “momento da verdade”, que ocorrem os maiores erros e estes devem ser evitados através de um marketing interno melhor planejado e executado. Comunicações ruins ou inexistentes, como quanto os clientes ganham de descontos e o período, por exemplo, interferem diretamente nas falhas do serviço e na satisfação do cliente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho, o objetivo foi analisar a empresa ChefsClub através dos dois pilares de seu modelo de negócios, o B2C e o B2B, tendo como foco no B2B, a percepção do valor que é entregue pela empresa aos parceiros, e no B2C, a experiência dos clientes, a expectativa dos potenciais clientes e como o valor é passado dos parceiros para os assinantes.

Alguns dos pesquisados, principalmente os que avaliaram positivamente o serviço, destacaram que a quantidade de desconto obtida no uso do serviço compensa, e até mesmo supera, o valor da assinatura, o que demonstra que a empresa tem uma ideia que apresenta potencial. Porém, isso não é exposto no site nem nas comunicações para conquistar e manter clientes. Foi levantado que as percepções dos clientes sobre a empresa e sobre o serviço, no geral, se apresentaram bem esperançosas quanto ao futuro, pois se trata de um serviço novo no mercado. Até mesmo os entrevistados que o classificaram com apenas uma estrela, demonstraram em suas respostas que é um serviço com potencial, mas que necessitará de vários ajustes para que chegue a um nível melhor de satisfação.

Assim, diagnosticou-se que o principal motivo de a empresa despertar interesse no público são os descontos, mas as diversas falhas na comunicação a impedem de passar corretamente a percepção de “clube” que desejam e assim diferenciar-se dos cupons de desconto, criando valor para o cliente e relacionamentos consistentes. Sabe-se que laços financeiros em serviços são facilmente desfeitos. Além disso, mesmo tendo variedade de parceiros em sua lista de opções e maior alcance de estados no Brasil que seu concorrente Grubster, por exemplo, a empresa deveria melhorar sua proposta localmente antes de expandir ainda mais o seu negócio. Para isso, apresenta-se a proposta de aprimorar principalmente o site, mantendo-o sempre atualizado e contendo as informações sobre o serviço logo no início, através de vídeo explicativo, por exemplo, que pode ser mais atrativo que a leitura. Mas, acima de tudo, que comunique os pontos principais da proposta da empresa, distanciando-o das compras coletivas e cupons de desconto, para que o valor comece a ser entregue por ela a partir das informações básicas no primeiro contato.

Uma das características de percepção de ganho, levantada pelas pesquisas e através das análises, não está presente nas principais formas de comunicação da empresa, que é o quanto o assinante economizou em determinado período ao utilizar o serviço, e que, em uma única refeição, é possível que o desconto obtido supere o valor da mensalidade. Essa indicação é muito importante a potenciais clientes que, eventualmente comparem a empresa com seus concorrentes como Groupon e Cuponomia, para que possam identificar o

posicionamento diferenciado. Propõe-se que para isso, além de informar nos atributos gerais do serviço, acrescentar depoimentos individuais dos “clientes satisfeitos do clube” o quanto foi economizado cumulativamente em seu período de uso, anual ou semestral. Além de passar credibilidade, a percepção de ganho e de preço justo serão exemplificadas e justificadas em casos reais, ainda mostrando que a empresa se relaciona com seus clientes satisfeitos.

Com o reincidente problema observado sobre a renovação automática do serviço aos assinantes, sugere-se que sejam propostas aos clientes, outras formas de informar que a assinatura está próxima da data de vencimento, por email, sms, ou outro meio à sua escolha. Com essa ação, metade das queixas do Reclame Aqui poderiam ser resolvidas e outras novas seriam evitadas. Lembrando que, além dos motivos pessoais, se os assinantes estivessem totalmente satisfeitos, provavelmente não optariam por encerrar a assinatura após o período contratado. Portanto, essa mudança poderia afetar também na percepção do cliente, que se sentiria valorizado por sua vontade estar sendo levada em consideração e não entenderia como obrigação a renovação, caso não fosse possível ou não fosse de sua vontade. Também seria interessante perguntar aos que encerraram a assinatura, o motivo de sua desistência ou insatisfação, como forma de identificar problemas a serem reparados, tentando recuperá-los.

Como forma de personalizar ainda mais cada assinatura, durante o processo de cadastro do novo cliente, as opções de *mailing* seriam diversificadas de acordo com o que cada um deseja realmente receber. Ao invés de sobrecarregar a caixa de e-mails do usuário com assuntos que não o interessariam, ele receberia as informações que marcou como pertinentes ao seu interesse, referentes a algum tipo de comida específica, bairro, novos restaurantes em sua região, dentre outras, e essas preferências poderiam ser alteradas a qualquer momento em suas configurações.

Outro ponto a ser destacado é a relação com o restaurante associado, pois nesse caso, é ele quem presta o serviço ao cliente, que faz parte do ‘momento da verdade’, e, portanto, carrega consigo a imagem do CC. A percepção de qualidade do serviço para os clientes é totalmente influenciada por suas experiências, sejam elas boas ou ruins e, nesse caso, eles se mostram insatisfeitos. Os fatores que determinam essa satisfação do cliente, que são os situacionais e pessoais, estarão presentes durante sua experiência com o restaurante.

O ponto-chave levantado nas entrevistas e que precisa ser revisado pela empresa é o relacionamento dela com os restaurantes, que necessita de maior supervisão por parte do CC e uniformidade de atendimento. Para isso, sugere-se criar formas de treinamento dos funcionários dos restaurantes, *workshops* que expliquem como funciona o clube em um

primeiro momento, e outros que possam contribuir para seu crescimento pessoal e profissional, mesmo que não estejam relacionados diretamente ao serviço do CC.

Foi constatado que a margem de desconto que é oferecida (30-50%) pode afetar o faturamento de seus parceiros, os deixando insatisfeitos e não valorizados. Indica-se a implantação de um desconto escalonado, ao invés do fixo que é utilizado atualmente. Nele, o cliente poderia receber em sua primeira visita ao estabelecimento os 30%, em um segundo momento reduziria para 20%, até que da terceira vez em diante ele receberia 15% de desconto, pois dessa forma continuaria economizando sem afetar o faturamento do restaurante. Ou dar descontos maiores (30%) nos horários de menor demanda, aumentando o movimento, e menor desconto (10%) nos de maior demanda, fortalecendo seus valores e a parceria com os restaurantes (ZEITHAML; BITNER, 2003). Bem como reduzir o número máximo de acompanhantes para somente um, pois o alto número de pessoas englobadas pelo desconto afeta também o próprio CC, já que em um grupo de quatro amigos, por exemplo, poderia haver dois assinantes ao invés de somente um com direito a mais três acompanhantes.

Uma nova funcionalidade que acrescentaria valor aos assinantes e parceiros, seria a avaliação pública dos clientes sobre os restaurantes, nos moldes do Uber, por exemplo. Além do prêmio citado na análise, essas opiniões juntamente com uma nota, apareceriam publicamente no site e aplicativo do CC. Com isso, além de outros possíveis consumidores poderem avaliar melhor o atendimento antes de assinar, seriam indicadores também para os parceiros, como forma de visar sempre boa reputação, e atendendo melhor aos clientes recebidos através do serviço. Essa função constituiria uma utilidade também ao CC, uma vez que seria possível, premiar os restaurantes que tivessem os melhores atendimentos, investigar aqueles com problemas, visando formas de melhorar e fortalecer a relação, ou, em último caso, encerrar parcerias com reincidentes irrecuperáveis.

Além disso, foi observado que não há nenhuma área específica de contato com os parceiros, como uma página exclusiva do site ou um aplicativo diferenciado, como ocorre com o Groupon. Sugere-se no site uma parte direcionada a eles, também com marketing de conteúdo para o público das empresas, e outras informações pertinentes ao funcionamento da parceria e seus benefícios, necessárias ao fortalecimento dela no mercado de B2B. Um aplicativo proporcionaria a eles uma visão geral do movimento com o CC, através de gráficos para melhor visualização, com relatório de faturamento mensal, semestral ou anual pós parceria, acesso completo aos comentários e notas recebidas dos clientes, dentre tantas outras possibilidades para fortalecer a parceria e para, a partir dos dados obtidos, poderem pensar conjuntamente em ações para melhorá-la.

Verificou-se que o modelo de negócio é bem aceito pelos clientes e parceiros, mas não vale a pena a ponto de recomendarem, uma vez que a empresa não está entregando o que promete.

Por fim, a partir deste estudo é possível fazer questionamentos futuros, apesar da amostra limitada. Uma oportunidade de pesquisa seria o aprofundamento na questão do marketing interno da empresa, feito com seus próprios funcionários e medindo sua satisfação, o que não foi explorado aqui. Também é interessante aumentar a amostra, principalmente de região e idade, possibilitando analisar as diferenças de hábitos de consumo, entendendo melhor o perfil dos consumidores. O ChefsClub é uma empresa ainda pequena, mas com grande potencial de crescimento, e, apesar dos problemas, tem a confiança de assinantes e potenciais assinantes em sua evolução. Espera-se que este trabalho traga maior visibilidade aos novos modelos de negócios em serviços e ajude a inspirar pesquisas acerca dessas inovações.

REFERÊNCIAS

ACUMULE os cupons de desconto do Extra para economizar com as marcas parceiras.

Extra. Rio de Janeiro. 16 set 2015. Disponível em:

<http://extra.globo.com/noticias/promocoes/acumule-os-cupons-de-desconto-do-extra-para-economizar-com-as-marcas-parceiras-17488751.html>. Acesso em: 06 mai. 2016.

ALIMENTAÇÃO em bares e restaurantes cresce no Brasil. **Portal Brasil**. 30 jun. 2014.

Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/turismo/2014/06/alimentacao-em-bares-e-restaurantes-cresce-no-brasil#wrapper>. Acesso em: 05 jul. 2016.

AMADOR; Tiago M. O. **Estratégia de comunicação em B2B**. Dissertação de mestrado ao Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra, Portugal. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. Entrevista Guilherme Mynssen –

ChefsClub. Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE), 11, jan. 2016.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CGLTvzAa-S8>. Acesso em: 17 mai. 2016.

BAMBRILLA, Flávio R. **A Importância do Banco de Dados de Cliente para Efetividade do Customer Relationship Management (CRM): Um Estudo de Caso no Segmento B2B**. ANPAD. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Brasília. 2008.

BRANDÃO, Thiago. Finalmente os cupons de supermercado chegaram ao Brasil.

Cuponagem Brasil. 16 ago 2014. Disponível em:

<http://www.cuponagembrasil.com.br/finalmente-os-cupons-de-supermercado-chegaram-ao-brasil/>. Acesso em: 06 mai. 2016.

CHEFSCLUB. **Como funciona**. 2015a. Disponível em: <https://www.chefsclub.com.br/como-funciona> Acesso em: 9 fev. 2016.

CHEFSCLUB. **Quem somos**. 2015b. Disponível em: <https://www.chefsclub.com.br/quem-somos> Acesso em: 9 fev. 2016.

CHEFSCLUB, Blog. **ChefsClub vale a pena**. 2015c. Disponível em:

<http://blog.chefsclub.com.br/chefsclub-vale-a-pena/>. Acesso em: 9 fev. 2016.

CHEFSCLUB. **Página inicial**. 2015d. Disponível em: <https://www.chefsclub.com.br/>. Acesso em: 15 mai. 2016.

CHEFSCLUB. **Lista de restaurantes Rio de Janeiro**. 2015e. Disponível em:

<https://www.chefsclub.com.br/restaurantes/rio-de-janeiro>. Acesso em: 04 jul. 2016.

CHEFSCLUB. Página inicial Facebook. **Facebook**. 2016a. Disponível em:

<https://www.facebook.com/ChefsClub.com.br/?ref=ts&fref=ts>. Acesso em: 18 jun. 2016.

CHEFSCLUB. Página inicial Instagram. **Instagram**. 2016b. Disponível em:

<https://www.instagram.com/chefsclub/>. Acesso em: 18 jun. 2016.

CHEFSCLUB. Página inicial Twitter. **Twitter**. 2016c. Disponível em:

<https://twitter.com/chefsclub>. Acesso em: 18 jun. 2016.

CHEFSCLUB. Aplicativo ChefsClub na loja do Google. **Google Play Store**. 2016d. Disponível em: <https://twitter.com/chefsclub>. Acesso em: 18 jun. 2016.

COM NOVO MODELO de promoção, Extra quer ajudar o leitor a “driblar os tempos de crise”. **Portal Comuniquese**. 25 set 2015. Disponível em: <http://portal.comuniquese.com.br/mkt-pp/78792-com-novo-modelo-de-promocao-extra-quer-ajudar-leitor-a-driblar-a-crise>. Acesso em: 06 mai. 2016.

CONHEÇA o Grubster. **Grubster**. 2015. Disponível em: <https://www.livrodereservas.com.br/grubster>. Acesso em: 24 abr. 2016

CONSUMIDORES de sites de compras estão exigentes, diz SPC. **Revista Exame**. 22 mar 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/consumidores-de-sites-de-compras-estao-exigentes-diz-spc>. Acesso em: 14 mai. 2016.

CUPONS de descontos tiveram início com Coca-Cola; conheça a história. **Vivo seu Dinheiro**. 25 fev 2015. Disponível: <http://www.vivoseudinheiro.com.br/cupons-de-desconto-tiveram-inicio-com-coca-cola-conheca-a-historia/>. Acesso em: 17 Abr. 2016.

CUPONS de desconto ganham força no comércio eletrônico em 2013. **Notícias e Negócios**. Brasília. 24 jan 2013. Disponível em: <http://noticiasenegocios.com.br/2013/01/cupons-de-descontos-ganham-forca-no-comercio-eletronico-brasileiro-em-2013/>. Acesso em: 17 abr. 2016.

CURY, Anay; CAOLI, Cristiane. Setor de serviços acumula queda de 3,6% em 2015, a maior da história. **G1**. São Paulo; Rio de Janeiro. 17 fev 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/02/volume-do-setor-de-servicos-registra-queda-de-36-em-2015-diz-ibge.html>. Acesso em: 28 abr. 2016.

DE NEGRI, João Alberto; KUBOTA, Luis Claudio. **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Ipea, 2006.

DISCOVERY Home & Healthy estreia dois novos programas no sábado. **Vcfaz**. 07 mar 2012. Disponível em: <http://www.vcfaz.tv/viewtopic.php?t=173789>. Acesso em 06 mai. 2016.

DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. In **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. DUARTE, Jorge e BARROS, Antônio (orgs.). 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, André. (@andrefperc). Podiam aproveitar que tá todo mundo juntinho e sentar pra fazer um material de comunicação novo (...). **Instagram**. 29 abr. 2016. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/BEytjAoJSt8/>. Acesso em: 30 jun. 2016.

FIGARO, Roseli. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. **Revista Fronteiras – estudos midiáticos**, v. 16, n. 2, p. 124-131. Rio Grande do Sul, 2014.

FERREIRA, Helder. À la brésilienne: o que pensam dois jovens chefs brasileiros sobre a gastronomia nacional. **Revista Cult**. Ano 18, edição 198. Fevereiro 2015. Disponível em: <http://revistacult.uol.com.br/home/2015/02/a-la-bresilienne/>. Acesso em: 17 mai. 2016.

FONTANELLA, Bruno J. B.; RICAS, Janete; TURATO, Egberto R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Caderno Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27. Rio de Janeiro, 2008.

GITAHY, Yuri. O que é uma startup? **Revista Exame**. São Paulo. 20 out 2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>. Acesso em: 16 mai. 2016.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** Sebrae MG, 2011.

GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** Sebrae Nacional. 26 fev 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-que-e-uma-startup,616913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 16 mai. 2016.

GROUPON. **Página inicial**. 2016a. Disponível em: <https://www.groupon.com.br/>. Acesso em: 24 mai. 2016.

GROUPON. **Volta ao mundo gastronômica**. 2016b. Disponível em: <https://www.groupon.com.br/occasion/menu-groupon/>. Acesso em: 24 abr. 2016.

GROUPON ESTREIA novo modelo de negócio. **Revista Exame**. São Paulo. 04 set 2014. Revista Exame. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/groupon-estreia-novo-modelo-de-negocio>. Acesso em: 14 mai. 2016.

GROUPON LANÇA oficialmente o Groupon Now. **E-Commerce News**. 12 mai 2011. Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/noticias/lancamentos/groupon-lanca-oficialmente-groupon-now>. Acesso em: 14 mai. 2016.

GRUBSTER site que une os fãs da gastronomia aos melhores restaurantes é lançado em São Paulo. **Jornal do empreendedor**. 20 out 2011. Disponível em: <http://www.jornaldoempreendedor.com.br/empreendedorismo-na-web/novidades-pela-net/grubster-site-que-une-os-fas-da-gastronomia-aos-melhores-restaurantes-e-lancado-em-sao-paulo/>. Acesso em: 24 abr. 2016

GRUBSTER. **Página inicial**. 2015. Disponível em: https://www.grubster.com.br/restaurantes?utf8=%E2%9C%93&todos=0&redirect_if_one=0&chairs=2&date=13%2F07%2F2016&hour=&city=21&view=&order=1&page=1&manipulation=replace. Acesso em: 24 abr. 2016.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa**: esta é a questão. Revista Psicologia: teoria e pesquisa, v. 22, n. 2, p. 201-210. Brasília, 2006.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B: Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7ª ed. Bookman. Porto Alegre, 2002.

JUNGES, Cíntia. Uma nova mania à vista: cupons de desconto. 13 ago 2012. **Gazeta do Povo**. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/uma-nova-mania-a-vista-cupons-de-desconto-2l44tboa7puotducmevb6qmm>. Acesso em: 06 mai. 2016.

JUNIOR; Noel T.; MIYAKE, Dario I. Os papéis do cliente nos serviços: Uma discussão acerca das possibilidades de participação do cliente na criação de valor e melhoria da qualidade. **Revista Gestão Industrial**. V.05, n. 02, p. 176-191. Paraná, 2009.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LANDIM, Raquel; PEREIRA, Vinicius. Setor de serviços encolhe pela 1ª vez desde 1990, estimam economistas. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 31 out 2015. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/08/1675715-setor-de-servicos-encolhe-pela-1-vez-desde-1990-estimam-economistas.shtml> Acesso em: 28 abr. 2016

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7ª ed, São Paulo: Pearson, 2011.

LUNA, Bráulio Fº et al. Sequência básica na elaboração de protocolos de pesquisa. **Arquivos brasileiros de cardiologia**, v. 71, n. 6, p. 735-740. São Paulo, 1998.

MACIEL, Camila. Faturamento médio do setor de alimentação fora de casa registra queda de 8,39%. **Portal EBC**. Brasília. 09 jun. 2015. Disponível em: <http://www.ebc.com.br/noticias/economia/2015/06/faturamento-medio-do-setor-de-alimentacao-fora-de-casa-registra-queda-de>. Acesso em: 29 jun. 2016.

MAIOLINO, Isabella. Mesa SP: 10 frases de Alex Atala. **Blog Isa Maiolino**. 2015. Disponível em: <http://www.isamaiolino.com.br/blog/mesa-sp-10-frases-de-alex-atala/>. Acesso em: 17 mai. 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 3ª ed. Porto Alegre, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 4ª ed. Porto Alegre. 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. Bookman Editora, 6ª ed. Porto Alegre, 2012.

MARTIN, Patrick. Técnicas gastronômicas Le Cordon Bleu. **Revista Nutrição em Pauta**. Ano IX, Número 48. Ed. Mai/Jun/2001. Disponível em: http://www.nutricaoempauta.com.br/lista_artigo.php?cod=203. Acesso em: 17 mai. 2016.

MOLINARI, Sergio. O mercado – Cenas dos próximos capítulos. **Food Service News**. São Paulo. 16 mai. 2016. Disponível em: <http://www.foodservicenews.com.br/cenas-dos-proximos-capitulos/>. Acesso em: 29 jun. 2016.

MORAES, Mayara. Cupom de desconto, compra coletiva ou clube de benefício? Veja a melhor opção. **IG**. São Paulo. 08 abr. 2016. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/2016-04-08/cupom-de-desconto-compra-coletiva-ou-clube-de-beneficio-veja-a-melhor-opcao.html>. Acesso em: 02 jul. 2016.

OLIVEIRA; Verônica M.; MARTINS, Maria de F.; VASCONCELLOS, Ana Cecília F. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. **XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. FGV. São Paulo, 2012.

ONETO; Ana Alice D., FERREIRA; Jorge B., SILVA; Jorge F. Da, GIOVANNINI; Cristiane J. Efeitos da confiança e seus antecedentes na compra de turismo online. IV Encontro de Marketing da ANPAD. **ANAIS**. Rio Grande do Sul. 2014.

OTTO. **Nossa história**. 2016. Disponível em: http://www.otto.com.br/sessao_otto.php. Acesso em: 11 mai. 2016.

PESQUISA elenca São Paulo como estado que mais utiliza cupons de desconto online. **E-Commerce News**. 13 mai 2015. Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/pesquisa-elenca-sao-paulo-como-o-estado-que-mais-utiliza-cupons-de-desconto-online>. Acesso em: 06 mai. 2016.

PINHO; Ana Luisa F. de. **O estudo dos media na comunicação B2B, influências e desafios**. Dissertação de mestrado apresentado a Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, Portugal. 2013.

PINHO; Maurício. Já utilizei diversas vezes o chefs (...). **Facebook**. 17 out 2015. Disponível em: <https://www.facebook.com/mauricio.pinho.3/posts/927184220694958:0>. Acesso em: 17 mai. 2016.

PRAPPAS, Alexis. A histeria das compras coletivas. **Revista Exame**. 29 dez 2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/983/noticias/a-histeria-das-compras-coletivas>. Acesso em: 11 mai. 2016.

QUANTO fatura a Alimentação Fora do Lar (Food Service)? **Alimentação fora do lar**. 21 set. 2015. Disponível em: <http://alimentacaoforadolar.com.br/faturamento-do-setor/> Acesso em: 19 fev. 2016

RECLAME AQUI. Índice geral ChefsClub. **Reclame Aqui**. 16 dez. 2015. Disponível em: <http://www.reclameaqui.com.br/indices/44523/chefsclub/>. Acesso em: 16 dez. 2015.

RECLAME AQUI. Índice geral ChefsClub. **Reclame Aqui**. 29 mai. 2016. 2016a. Disponível em: <http://www.reclameaqui.com.br/indices/44523/chefsclub/>. Acesso em: 29 mai. 2016.

RECLAME AQUI. Propaganda enganosa. **Reclame Aqui**. 01 mai. 2016. 2016b. Disponível em: <http://www.reclameaqui.com.br/nSQJxOnDWjuyr6sa/chefsclub/propaganda-enganosa/>. Acesso em: 11 jun. 2016.

RODRIGUEZ, Vanessa B.C.; SAMPAIO, Cristiano M. Degustando com os Cinco Sentidos: Estudo da Comunicação Sensorial de um Restaurante de Alta Gastronomia de Salvador (Bahia). **I Simpósio Internacional de Gestão da Comunicação, Cultura e Turismo (SINCULT)**. Bahia, 2015.

SEBRAE RJ. Bares e restaurantes. **SEBRAE**. 29 fev 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/institucional/bares-e-restaurantes,e5131512f1696410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 28 abr. 2016.

SOBRE a Infoglobo. **Infoglobo**. 2009. Disponível em: <https://www.infoglobo.com.br/Anuncie/institucional.aspx>. Acesso em: 06 mai. 2016.

TEIXEIRA, Anne K. G.; BARBOSA, Maria L. A. O Sistema de Oferta de Restaurantes de Alta Gastronomia: Uma Perspectiva Sensorial das Experiências de Consumo. In: Encontro da Anpad, n. 32, 2008, Rio de Janeiro. **ANAIS**. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

TOZETTO, Claudia. Startups brasileiras driblam crise e aceleram ritmo de crescimento. **O Estado de S. Paulo**. 01 fev 2016. Disponível em: <http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,startups-brasileiras-driblam-crise-e-aceleram-ritmo-de-crescimento,10000028536>. Acesso em: 17 mai. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Ed. Atlas. São Paulo, 1987.

VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Ed. FGV, 1ª ed. Rio de Janeiro, 2004.

XAVIER, Larissa. Compras coletivas. **SEBRAE**. 2010. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/compras-coletivas/>. Acesso em: 13 mai. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman, 2ª ed. Porto Alegre, 2001.

ZEITHAML, Valarie A. e BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª ed, Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A – Questionário publicado da Pesquisa Quantitativa



Pesquisa de público ChefsClub

Olá! Meu nome é Laís e sou aluna do curso de Publicidade e Propaganda da UFRJ.

O questionário a seguir é parte de uma pesquisa acadêmica que estou realizando para minha monografia com o objetivo de tentar avaliar a percepção do público sobre um aplicativo de serviço de descontos em restaurantes, chamado ChefsClub, e também qual seria o aspecto mais interessante sobre ele para esse público.

Levará aproximadamente 5 minutos para respondê-lo.

Agradeço, desde já, a sua colaboração e informo que os dados obtidos aqui serão utilizados de forma agregada e somente para fins acadêmicos. Portanto, sua identidade será preservada e suas respostas serão mantidas em sigilo.

***Obrigatório**

1) Quantos dias na semana você come fora de casa? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 ou mais

2) Quantos desses dias são por lazer? *

(saindo com família, namorado(a), amigos)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 ou mais
- ☐ Nenhum

3) Você gosta de variar os restaurantes onde come por lazer? *

- ☐ sim
☐ não

4) Gosta de conhecer novos restaurantes? *

- ☐ sim
☐ não

5) Gosta de experimentar novos tipos de comida? *

- ☐ sim
☐ não

6) Se ganhasse desconto em alguns dos seus restaurantes preferidos? *

- ☐ Seria ótimo, mas não deixaria de ir nos outros também
☐ Passaria a usar somente os que tivessem o desconto
☐ Não mudaria minha rotina

7) E se o desconto fosse em outros restaurantes que você ainda não conhece? *

- ☐ Passaria a experimentar somente os novos restaurantes
☐ Alternaria entre os meus restaurantes preferidos e os novos
☐ Não mudaria minha rotina

8) Já ouviu falar do ChefsClub? *

- ☐ Sim – vá para pergunta 14
☐ Não – continue até a pergunta 13

Um breve esclarecimento sobre o que é o ChefsClub

É um clube de vantagens, com descontos entre 30 e 50%, em restaurantes de alta gastronomia, com assinaturas semestrais (6x R\$16,65) ou anuais (12x R\$12,49).

As condições de uso, como número de acompanhantes, dias e horários permitidos, são disponibilizados por cada restaurante e informados na lista de opções do site

www.chefsclub.com.br/restaurantes.

9) Achou interessante esse serviço?

- ☐ sim
☐ não

10) Os valores dos pacotes são justos em sua opinião?

Caso sua resposta seja não, por favor justifique no campo "outros"

- ☐ sim
☐ Outro:

11) Experimentaria o serviço pelos 30 dias grátis que são oferecidos?

Caso sua resposta seja não, por favor justifique no campo "outros"

☐ sim

☐ Outro:

12) Após os 30 dias, continuaria com a assinatura?

☐ Sim

☐ Talvez

☐ Não

13) Quais os possíveis fatores que o fariam NÃO continuar com a assinatura após os 30 dias?

(múltipla escolha)

☐ Valores dos pacotes

☐ Falta de algum restaurante preferido

☐ Falta de algum tipo de comida preferida

☐ Atendimento nos restaurantes

☐ Dúvida quanto ao funcionamento do serviço

☐ Outro:

14) Como conheceu o ChefsClub?

☐ Indicação

☐ Redes Sociais

☐ Palestra/evento

☐ Buscando informações sobre descontos

☐ Buscando informações sobre gastronomia

☐ Outro:

15) O que você acha mais interessante no ChefsClub?

(múltipla escolha)

☐ Os descontos

☐ Os tipos de restaurantes

☐ A variedade de restaurantes

☐ A variedade de tipos de comida

☐ Os valores dos pacotes

☐ Outro:

16) Experimentou os 30 dias gratuitos?

☐ sim

☐ não

17) Possui a assinatura?

☐ sim

☐ não

18) Se sua resposta anterior foi NÃO, o que te fez desistir da assinatura?

- ☐ Valores dos pacotes
- ☐ Falta de algum restaurante preferido
- ☐ Falta de algum tipo de comida preferida
- ☐ Atendimento nos restaurantes
- ☐ Dúvida quanto ao funcionamento do serviço
- ☐ Outro:

19) Qual seu gênero? *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

20) Idade *

- ☐ Até 20 anos
- ☐ 21 - 25 anos
- ☐ 26 - 30 anos
- ☐ 31 - 40 anos
- ☐ 41 - 50 anos
- ☐ 51 anos ou mais

21) Qual estado você mora atualmente? *

- ☐ RJ
- ☐ SP
- ☐ ES
- ☐ MG
- ☐ DF
- ☐ GO
- ☐ Outro:

22) Qual a renda média do seu círculo familiar? *

(ex.: 2 pessoas na família que moram juntas - somar os dois rendimentos e dividir por 2)

- ☐ Até R\$880,00
- ☐ R\$881,00 a R\$1400,00
- ☐ R\$1401,00 a R\$1900,00
- ☐ R\$1901,00 a R\$2400,00
- ☐ R\$2401,00 a R\$3100,00
- ☐ R\$3101,00 a R\$5000,00
- ☐ Mais de R\$5001,00 mensais

23) Qual seu nível de escolaridade? *

- ☐ Ensino Fundamental incompleto
- ☐ Ensino Fundamental completo
- ☐ Ensino Médio incompleto
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Pós-graduação, mestrado ou doutorado.

24) Quer deixar algum comentário sobre o ChefsClub?

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

100% concluído.

Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

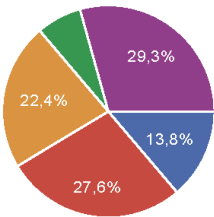
APÊNDICE B – Resumo das Respostas da Pesquisa Quantitativa

116 respostas

[Visualizar todas as respostas](#)

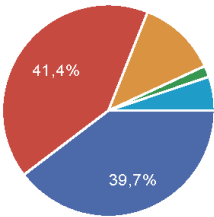
Resumo

1) Quantos dias na semana você come fora de casa?



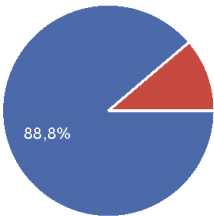
1	16	13.8%
2	32	27.6%
3	26	22.4%
4	8	6.9%
5 ou mais	34	29.3%

2) Quantos desses dias são por lazer?



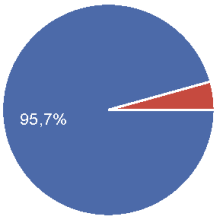
1	46	39.7%
2	48	41.4%
3	14	12.1%
4	2	1.7%
5 ou mais	0	0%
Nenhum	6	5.2%

3) Você gosta de variar os restaurantes onde come por lazer?



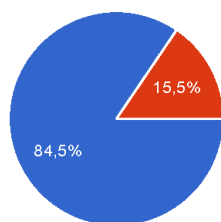
sim	103	88.8%
não	13	11.2%

4) Gosta de conhecer novos restaurantes?



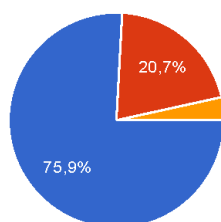
sim	111	95.7%
não	5	4.3%

5) Gosta de experimentar novos tipos de comida?



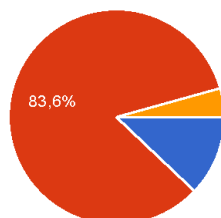
sim **98** 84.5%
 não **18** 15.5%

6) Se ganhasse desconto em alguns dos seus restaurantes preferidos?



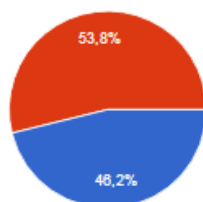
Seria ótimo, mas não deixaria de ir nos outros também **88** 75.9%
 Passaria a usar somente os que tivessem o desconto **24** 20.7%
 Não mudaria minha rotina **4** 3.4%

7) E se o desconto fosse em outros restaurantes que você ainda não conhece?

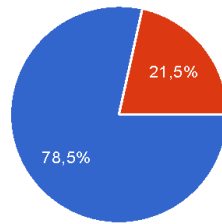


Passaria a experimentar somente os novos restaurantes **14** 12.1%
 Alternaria entre os meus restaurantes preferidos e os novos **97** 83.6%
 Não mudaria minha rotina **5** 4.3%

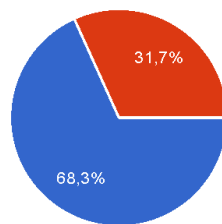
8) Já ouviu falar do ChefsClub?



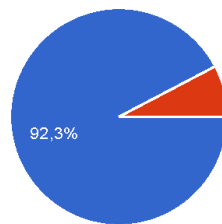
Sim – vá para pergunta 14 **54** 46.2%
 Não – continue até a pergunta 13 **63** 53.8%

9) Achou interessante esse serviço?

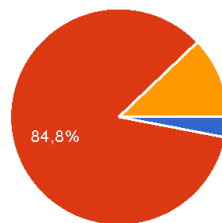
sim	51	78.5%
não	14	21.5%

10) Os valores dos pacotes são justos em sua opinião?

sim	43	68.3%
Outros	20	31.7%

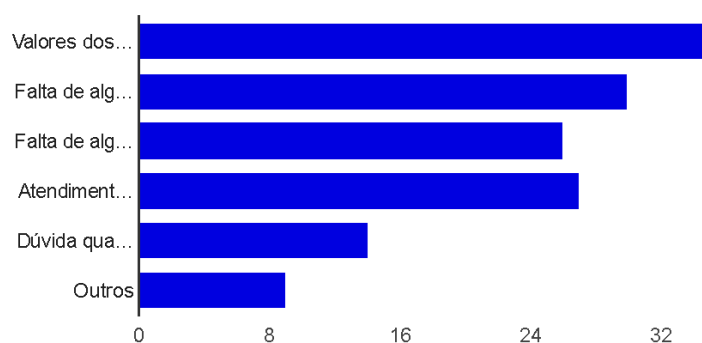
11) Experimentaria o serviço pelos 30 dias grátis que são oferecidos?

sim	60	92.3%
Outros	5	7.7%

12) Após os 30 dias, continuaria com a assinatura?

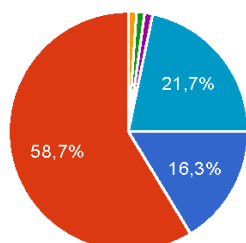
Sim	2	3%
Talvez	56	84.8%
Não	8	12.1%

13) Quais os possíveis fatores que o fariam NÃO continuar com a assinatura após os 30 dias?



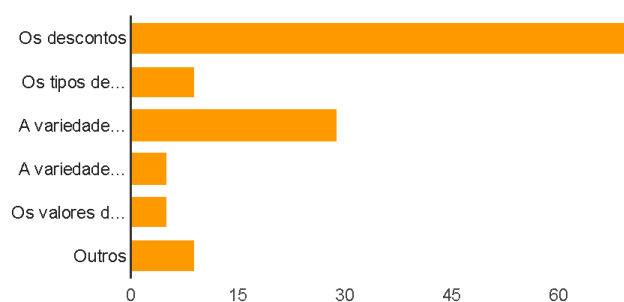
Valores dos pacotes	35	54.7%
Falta de algum restaurante preferido	30	46.9%
Falta de algum tipo de comida preferida	26	40.6%
Atendimento nos restaurantes	27	42.2%
Dúvida quanto ao funcionamento do serviço	14	21.9%
Outros	9	14.1%

14) Como conheceu o ChefsClub?

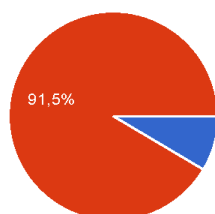


Indicação	15	16.3%
Redes Sociais	54	58.7%
Palestra/evento	1	1.1%
Buscando informações sobre descontos	1	1.1%
Buscando informações sobre gastronomia	1	1.1%
Outros	20	21.7%

15) O que você acha mais interessante no ChefsClub?

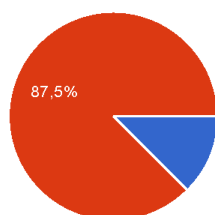


16) Experimentou os 30 dias gratuitos?



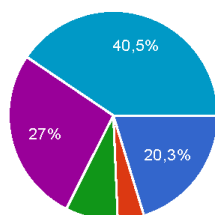
sim	8	8.5%
não	86	91.5%

17) Possui a assinatura?



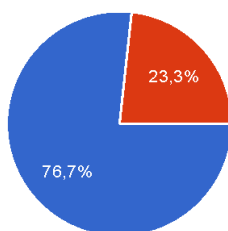
sim	12	12.5%
não	84	87.5%

18) Se sua resposta anterior foi NÃO, o que te fez desistir da assinatura?



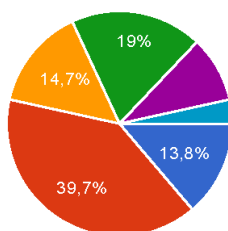
Valores dos pacotes	15	20.5%
Falta de algum restaurante preferido	3	4.1%
Falta de algum tipo de comida preferida	0	0%
Atendimento nos restaurantes	6	8.2%
Dúvida quanto ao funcionamento do serviço	20	27.4%
Outros	30	41.1%

19) Qual seu gênero?



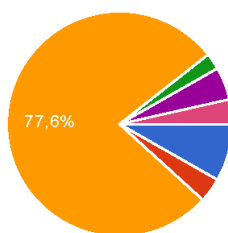
Feminino	89	76.7%
Masculino	27	23.3%

20) Idade



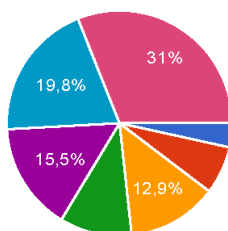
Até 20 anos	16	13.8%
21 - 25 anos	46	39.7%
26 - 30 anos	17	14.7%
31 - 40 anos	22	19%
41 - 50 anos	11	9.5%
51 anos ou mais	4	3.4%

21) Qual estado você mora atualmente?



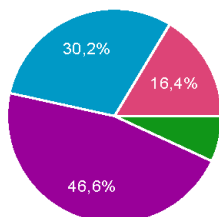
RJ	7	8.2%
SP	3	3.5%
ES	66	77.6%
MG	2	2.4%
DF	4	4.7%
GO	0	0%
Outros	3	3.5%

22) Qual a renda média do seu círculo familiar?



Até R\$880,00	4	3.4%
R\$881,00 a R\$1400,00	8	6.9%
R\$1401,00 a R\$1900,00	15	12.9%
R\$1901,00 a R\$2400,00	12	10.3%
R\$2401,00 a R\$3100,00	18	15.5%
R\$3101,00 a R\$5000,00	23	19.8%
Mais de R\$5001,00 mensais	36	31%

23) Qual seu nível de escolaridade?



Ensino Fundamental incompleto	0	0%
Ensino Fundamental completo	0	0%
Ensino Médio incompleto	0	0%
Ensino Médio completo	8	6.9%
Ensino Superior Incompleto	54	46.6%
Ensino Superior Completo	35	30.2%
Pós-graduação, mestrado ou doutorado	19	16.4%

24) Quer deixar algum comentário sobre o ChefsClub?

Nada a declarar preciso conhecer

acho que não vale a pena. você paga para ter desconto. acho que é assumir um compromisso grande de ir em restaurantes sempre. rs

Achei uma ideia interessante, mas talvez não seja muito eficaz, porque mesmo com os descontos muitos restaurantes ainda iriam ter seus preços altos, garantindo que apenas a mesma parcela que já tinha condições de pagar os pratos continue comendo lá.

AMO. É um sistema muito bom, com restaurantes maravilhosos, uma variedade imensa. Os horários ainda snao um ponto que muitas pessoas reclamam, mas têm melhorado,e, levando em conta a proposta do Clube - mudar os hábitos alimentícios e da rotina das pessoas - é um ponto até bem legal a ser estudado!

Não

Eu tenho assinatura, mas não vou renovar, usei apenas 2 vezes, e considerei que não valeu a pena. Apesar de comer fora pelo menos 2x na semana, a maioria dos restaurantes que gosto não participam do clube, ou participavam mas saíram.

Boa sorte!

Não fosse o valor cobrado, já seria sócia.

APÊNDICE C – Roteiro da Pesquisa Qualitativa B2C

Roteiro 1 – avaliação de cinco estrelas

- 1) Quantos dias na semana você come fora de casa?
- 3) Você varia os restaurantes onde come?
- 4) Gosta de conhecer novos restaurantes ou experimentar novos tipos de comida?
- 5) Como você conheceu o ChefsClub?
- 6) Qual a sua frequência de uso dos descontos do ChefsClub? (Quantos dias na semana ou no mês você costuma usar os descontos?)
- 7) Antes de assinar o serviço, você já frequentava restaurantes considerados de “alta cozinha”?
- 8) O que você achou do preço em relação ao serviço? Vale a pena?
- 9) Como é o atendimento nos restaurantes onde usa o seu desconto?
- 10) Já precisou entrar em contato direto com o ChefsClub? Se se sim, como foi o atendimento?
- 11) O que te chamou mais atenção antes de assinar?
- 12) O que mais te agradou depois de assinar o serviço?
- 13) Alguma coisa te surpreendeu?
- 14) Alguma coisa te desagradou alguma vez?
- 15) Mudaria alguma coisa no serviço? Teria alguma sugestão?
- 16) Idade:
- 17) Qual a renda média do seu círculo familiar? (ex.: Se você se sustenta sozinho, a média do seu rendimento mensal)
- 18) Qual seu nível de escolaridade?

Roteiro 2- avaliação de uma estrela

- 1) Quantos dias na semana você come fora de casa?
- 3) Você varia os restaurantes onde come?
- 4) Gosta de conhecer novos restaurantes ou experimentar novos tipos de comida?
- 5) Como você conheceu o ChefsClub?
- 6) Chegou a fazer a assinatura? (ou foi só o período de teste?) (Ainda possui a assinatura?)
- 7) Quantas vezes você conseguiu utilizar os descontos?
- 8) Antes de assinar/experimentar o serviço, você já frequentava restaurantes de alta cozinha?
- 9) O que você achou do preço do pacote em relação ao serviço? (Vale a pena?)
- 11) O que te chamou mais atenção antes de assinar/experimentar?
- 12) Quantas experiências ruins você teve até desistir de usar o serviço? Pode citar alguma delas? (Ou as mais frequentes caso tenham sido muitas)
- 13) Quais foram as formas de contato que você utilizou para resolver o seu problema?
- 14) Foi atendido?
- 15) Teve resposta?
- 16) Sua solicitação foi atendida?
- 17) O que mudaria no serviço? Teria alguma sugestão? (Ainda tem esperança no serviço? Indicaria para alguém)
- 18) Idade:
- 19) Qual a renda média do seu círculo familiar? (ex.: Se você se sustenta sozinho, a média do seu rendimento mensal)
- 20) Qual seu nível de escolaridade?

APÊNDICE D – Questionário enviado por email ao CC

- 1) Essa relação de vocês com os restaurantes tem um nome específico ou vocês chamam só de parceria mesmo?
- 2) Tem algum material de primeiro contato com o restaurante? Se sim, qual tipo (vídeo, flyer, livro, etc)?
- 3) Se tiver, há algum desses materiais que vocês podem me mostrar? Pra que eu use como base ou exemplo?
- 4) E para a retenção do restaurante? Tem outro material (tipo planilha de movimento do restaurante pós ChefsClub, etc)?
- 5) Em média, quantas visitas são necessárias até firmar essa parceria?
- 6) Há algum tipo de contrato por escrito com eles?
- 7) Depois da visita de firmação de parceria (ou assinatura do contrato se houver), é preciso fazer visitas de rotina? Ou só caso aconteça algum problema (tipo mau atendimento ou não cumprimento dos termos combinados)?
- 8) Existe algum tipo de "punição" para os restaurantes que descumprem os termos combinados?
- 9) Quantos "erros" são aceitos até essa "punição"? E até a quebra de contato? Tem um limite pra isso?
- 10) Vocês em algum momento tiveram que mudar a estratégia? E a percepção de valor do cliente mudou também? Ela foi um fator pra que precisasse mudar a estratégia?

APÊNDICE E – Roteiro da Pesquisa Qualitativa B2B com os restaurantes

Primeira parte – Reunião (caso o responsável no local saiba informar)

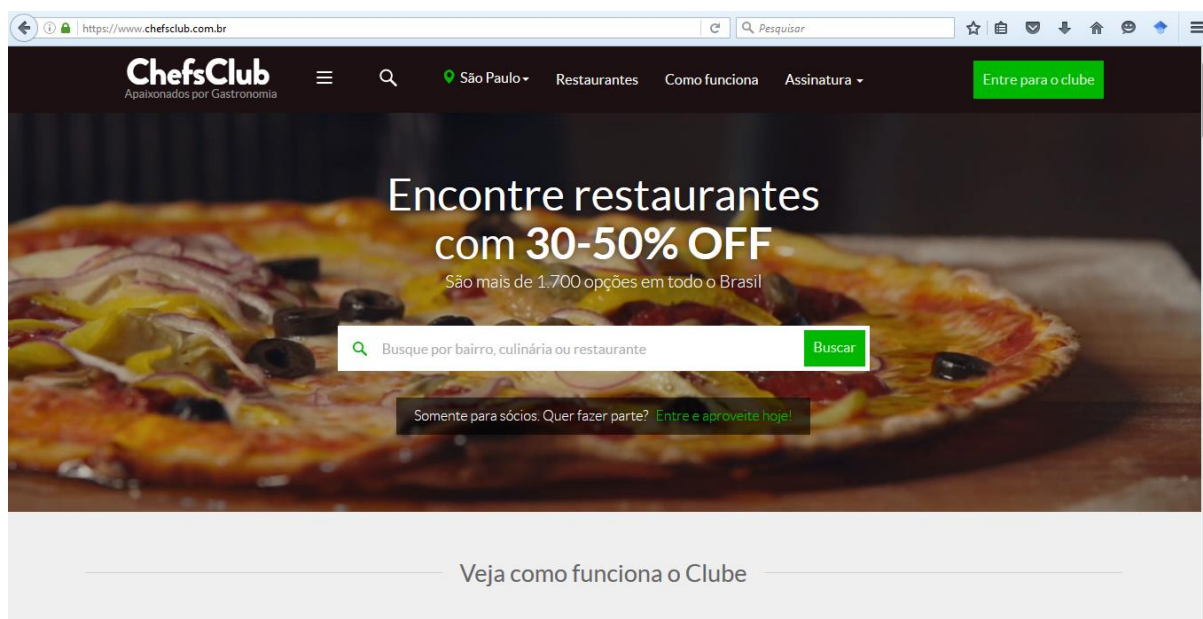
- 1) Como foi a abordagem deles para apresentarem uma proposta?
- 2) Você lembra quem veio no dia da reunião?
- 3) Qual o material utilizado na apresentação?
- 4) Qual foi o ponto-chave da reunião que fez vocês assinarem?

- 5) Quem escolheu a porcentagem do desconto?
- 6) Quem escolheu o horário do desconto?
- 7) Não ter que pagar para ter a parceria foi atrativo?

Segunda parte – No local (informações que o responsável na hora possa saber)

- 8) Como são passadas as informações sobre a parceria para os garçons?
- 9) É orientado a tratar da mesma forma dos outros clientes?
- 10) Qual material foi deixado com vocês?
- 11) É usado outro tipo de desconto?
- 12) Sabe sobre o email marketing segmentado? Como é feita essa negociação de divulgação?
- 13) Tem alguma sugestão ou comentário sobre o serviço do CC?

ANEXO A – Página inicial site



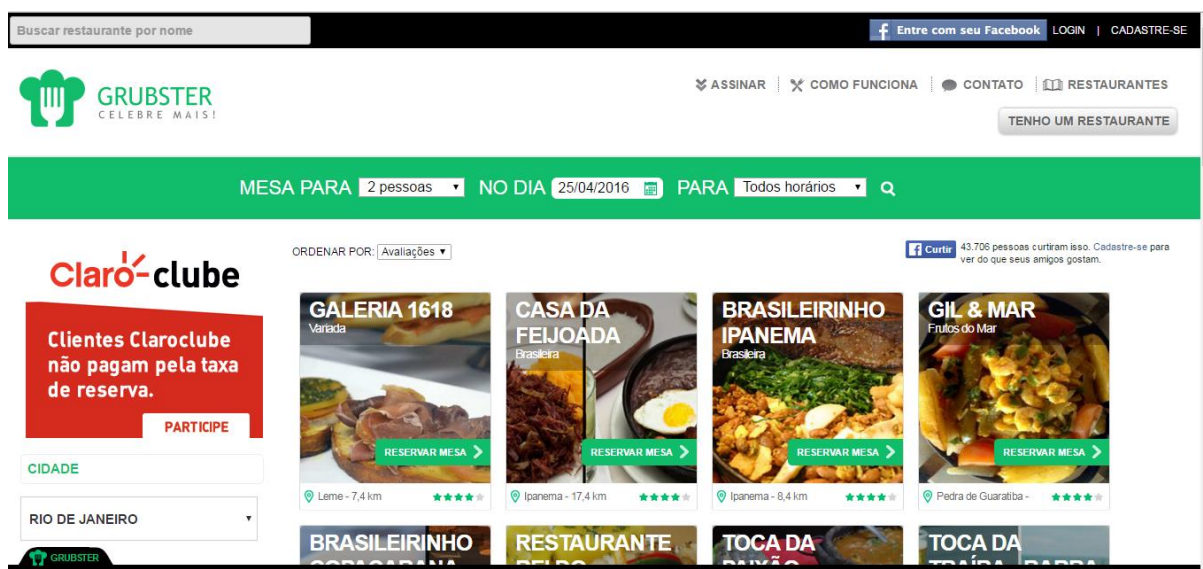
Fonte: ChefsClub (2015d)

ANEXO B – Página inicial site



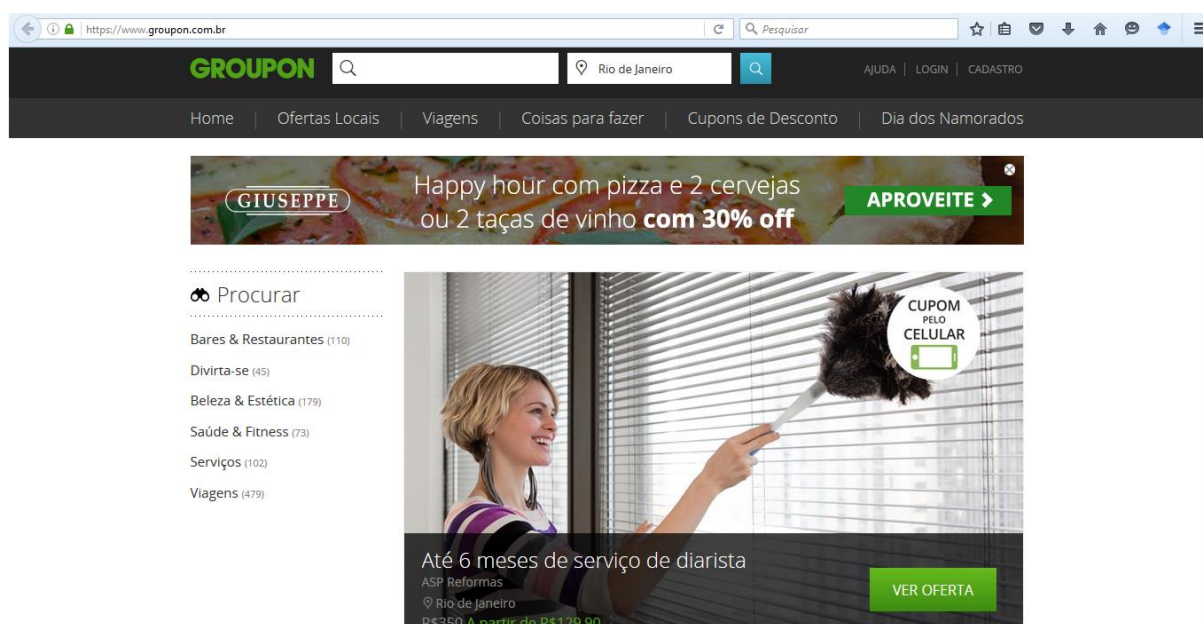
Fonte: ChefsClub (2015d)

ANEXO C – Página inicial site



Fonte: Grubster (2015)

ANEXO D – Página inicial site



Fonte: Groupon (2016a)

ANEXO E – Página Volta ao mundo gastronômica



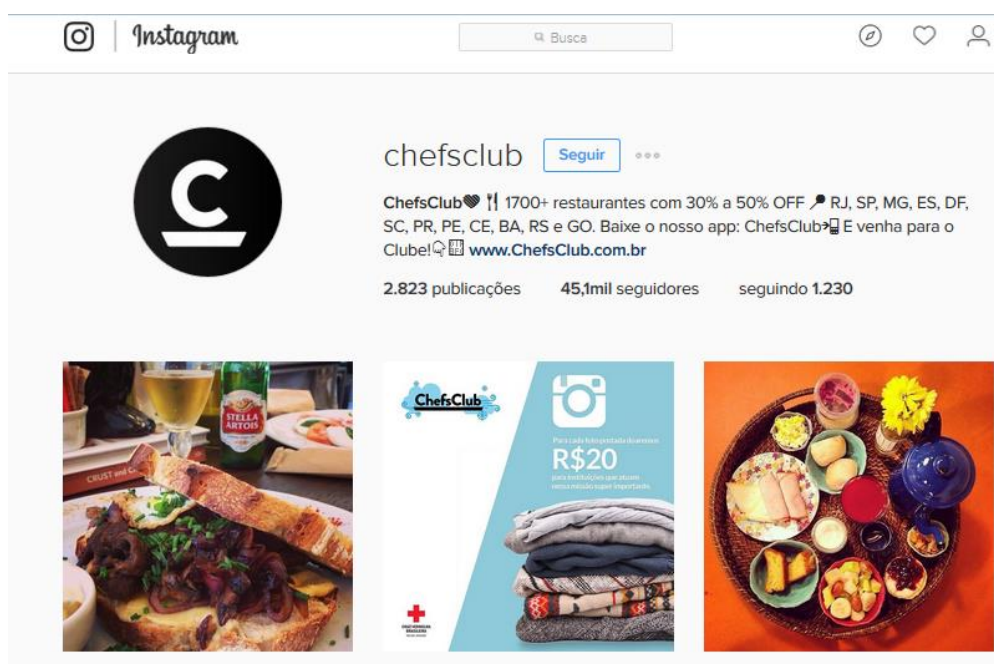
Fonte: Groupon (2016b)

ANEXO F – Página inicial Facebook



Fonte: ChefsClub (2016a)

ANEXO G – Página inicial Instagram



Fonte: ChefsClub (2016b)

ANEXO H – Página inicial Twitter



Fonte: ChefsClub (2016c)

ANEXO I – Página inicial Blog



The screenshot shows the top section of the ChefsClub website. The header features the 'ChefsClub' logo on the left, a 'CIDADES' dropdown menu, a search bar with the placeholder 'Busque um restaurante', a 'COMO FUNCIONA' link, and a green 'ENTRE PARA O CLUBE' button. Below the header is a navigation bar with links: 'ONDE IR', 'NOTÍCIAS', 'RECEITAS', 'CHEFSCLUB NA REDE', 'SEU CHEFSCLUB', and 'CURIOSIDADES'. The main content area displays an article titled '50 Best – Os 50 Melhores Restaurantes do Mundo' dated '16/05/2015'. The article features a large graphic that reads 'THE WORLD'S 50 BEST RESTAURANTS'. To the right of the article is a sidebar with a 'Menu' section containing a search bar, and social media links for 'Instagram @chefsclub' and 'Facebook /chefsclub'. At the bottom of the sidebar is a Facebook post preview for 'ChefsClub' with 267,815 likes and a 'Compartilhar' button.

ChefsClub CIDADES Busque um restaurante COMO FUNCIONA [ENTRE PARA O CLUBE](#)

Chefs BLOG

ONDE IR NOTÍCIAS RECEITAS CHEFSCLUB NA REDE SEU CHEFSCLUB CURIOSIDADES

50 Best – Os 50 Melhores Restaurantes do Mundo
16/05/2015

THE WORLD'S 50 BEST RESTAURANTS

Nessa semana, foi anunciado o novo ranking "50 Best", que lista os 50 melhores restaurantes do mundo, de acordo com a revista britânica Restaurant. A cerimônia aconteceu segunda-feira (13) em Nova York, no Círculo Wall Street. Imagine só: não é fácil escolher só 50 entre todos os

Menu

Busque aqui

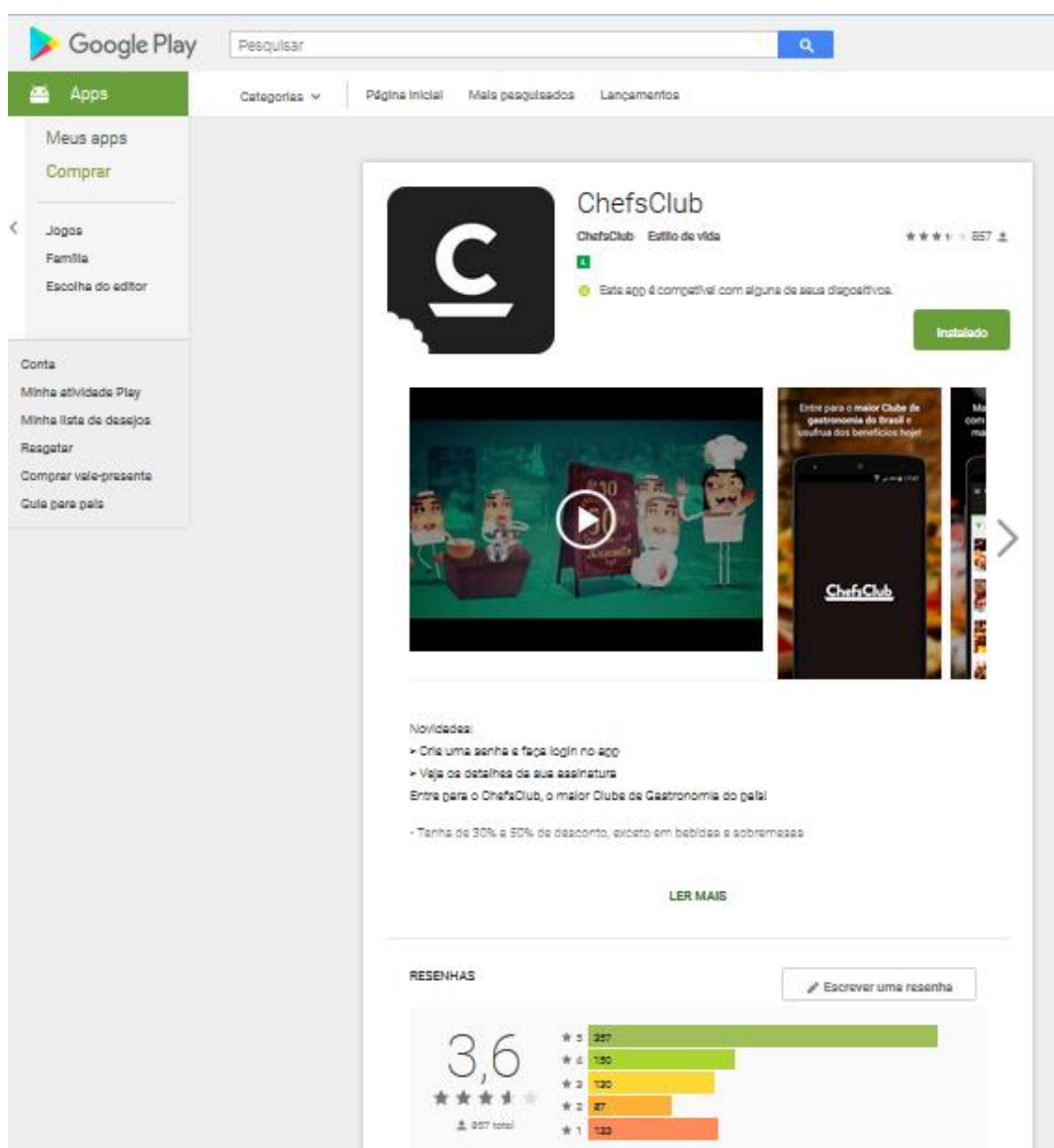
Instagram @chefsclub >

Facebook /chefsclub >

ChefsClub
267.815 curtidas
USE QUANTAS
VEZES QUIS
Mais de 1.700 Rest
para você aprova

Fonte: ChefsClub (2015c)

ANEXO J – Página ChefsClub na Google Play Store



Fonte: ChefsClub (2016d)

ANEXO K – Lista de restaurantes Rio de Janeiro

Filtre os restaurantes

Em destaque

☐ Mais novos no Clube

☐ Todos os dias

Bairros

Busque um bairro...

Dias da semana

☐ Domingo

☐ Segunda-feira

☐ Terça-feira

☐ Quarta-feira

☐ Quinta-feira

☐ Sexta-feira


☐ Sábado

Horários

00 h: 00 min **Aplicar**

360 restaurantes em Rio de Janeiro

Ordenar por: Relevância Ver próximos a mim



Pe'ahi - New York City Center
Avenida das Américas, 5000 - Barra da Tijuca - Rio de Janeiro


Culinária: Japonesa

\$\$\$ Preço médio

Você e + 3 pessoas

DOM SEG TER QUA QUI SEX SÁB

30% OFF



Mocellin Steak - Barra da Tijuca
Avenida Armando Lombardi, 1010 - Barra da Tijuca - Rio de Janeiro


Culinária: Churrascaria

\$\$\$ Preço médio

Você e + 1 pessoa

SEG TER QUA QUI SEX

30% OFF



Mr. Lam
Rua Maria Angélica 21 - Lagoa - Rio de Janeiro

Fonte: ChefsClub (2015e)

ANEXO L – Postagem Instagram com comentário do usuário



Instagram

Busca

167 curtidas 9 sem

chefclub
ChefsClub **Seguir**

chefclub É gente, a coisa da séria! Todo mundo de # aqui no escritório hoje. #dreamteam #chefclub #startup #trio

#Repost @guilhermemynssen

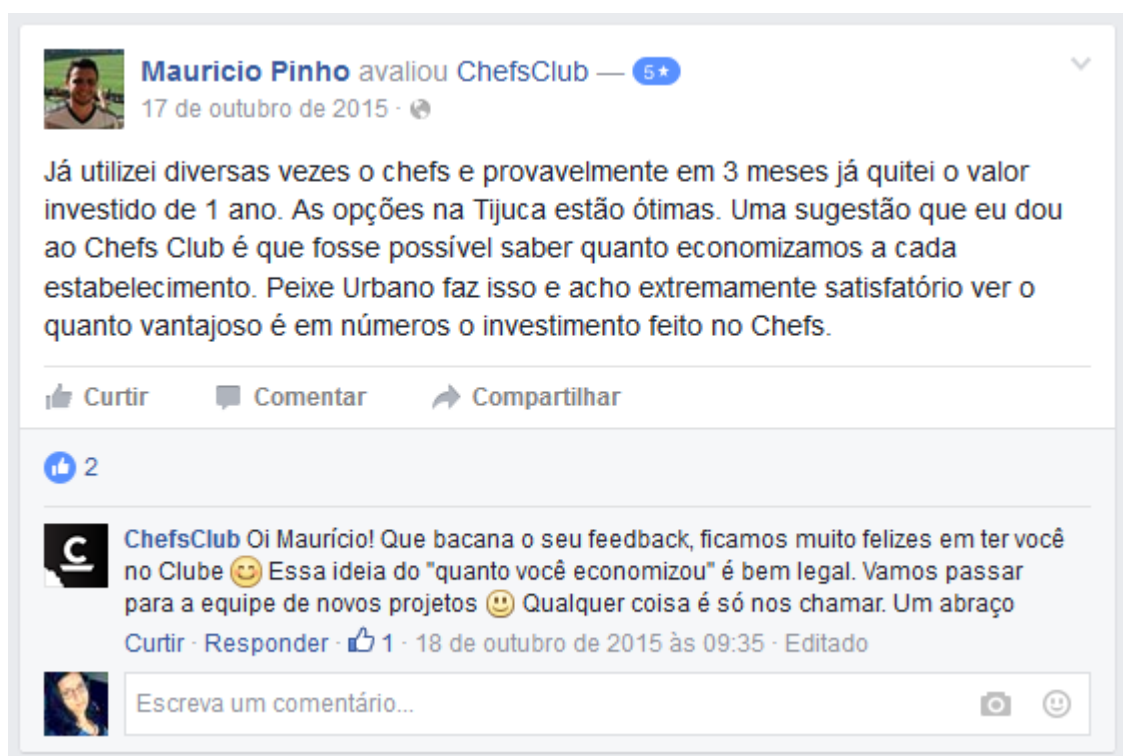
andrefperc Podiam aproveitar que tá todo mundo juntinho e sentar pra fazer um material de comunicação novo pros restaurantes. De preferência um que deixe claro que o horário que valida a promoção é o de CHEGADA do cliente. O tempo todo os restaurantes querem

Adicione um comentário...



guilhermemynssen

Fonte: Faria (2016)

ANEXO M – Avaliação e comentário de usuário no Facebook

The screenshot shows a Facebook post from user **Mauricio Pinho** dated **17 de outubro de 2015**. The post is a review of **ChefsClub**, which has a 5-star rating. The text of the review is: "Já utilizei diversas vezes o chefs e provavelmente em 3 meses já quitei o valor investido de 1 ano. As opções na Tijuca estão ótimas. Uma sugestão que eu dou ao Chefs Club é que fosse possível saber quanto economizamos a cada estabelecimento. Peixe Urbano faz isso e acho extremamente satisfatório ver o quanto vantajoso é em números o investimento feito no Chefs." Below the text are three interaction buttons: **Curtir** (with a thumbs-up icon), **Comentar** (with a speech bubble icon), and **Compartilhar** (with a share icon). Below these buttons, it shows **2** likes. A response from **ChefsClub** is visible, dated **18 de outubro de 2015 às 09:35**, stating: "Oi Maurício! Que bacana o seu feedback, ficamos muito felizes em ter você no Clube 😊 Essa ideia do 'quanto você economizou' é bem legal. Vamos passar para a equipe de novos projetos 😊 Qualquer coisa é só nos chamar. Um abraço". At the bottom of the screenshot is a comment input field with the placeholder text "Escreva um comentário..." and icons for adding photos and emojis.

Mauricio Pinho avaliou ChefsClub — 5★
17 de outubro de 2015 · 🌐

Já utilizei diversas vezes o chefs e provavelmente em 3 meses já quitei o valor investido de 1 ano. As opções na Tijuca estão ótimas. Uma sugestão que eu dou ao Chefs Club é que fosse possível saber quanto economizamos a cada estabelecimento. Peixe Urbano faz isso e acho extremamente satisfatório ver o quanto vantajoso é em números o investimento feito no Chefs.

👍 Curtir 💬 Comentar ➦ Compartilhar

👍 2

ChefsClub Oi Maurício! Que bacana o seu feedback, ficamos muito felizes em ter você no Clube 😊 Essa ideia do "quanto você economizou" é bem legal. Vamos passar para a equipe de novos projetos 😊 Qualquer coisa é só nos chamar. Um abraço
Curtir · Responder · 👍 1 · 18 de outubro de 2015 às 09:35 · Editado

Escreva um comentário... 📷 😊

Fonte: Pinho (2015)